

**Rui Silveira Santos Caiado**

# **LIDERANÇA(S): ENTRE DESAFIOS E LIMITAÇÕES**

**Estudo em Centros de Inspeção Técnica de Veículos**

**MESTRADO EM GESTÃO / MBA**

Orientação: Professor Doutor Victor Paulo Gomes da Silva

**Universidade Aberta**  
Lisboa, 17 de Janeiro de 2012

## **Agradecimentos**

Quando realizamos um trabalho de investigação vários são os contributos que nos são prestados e muitas as pessoas a quem ficamos profundamente gratos. De entre todas as ajudas recebidas não posso deixar de agradecer:

Ao Professor Doutor Victor Paulo Gomes da Silva e à Professora Doutora Maria do Rosário Bernardo pois sem as suas preciosas orientações todo este trabalho teria sido improfícuo e, por isso, estou-lhes grato. Pelo apoio e disponibilidade prestados, por contribuir para o desenvolvimento da minha formação, o meu muito obrigado.

Também agradeço à Administração da Mastertest, SA por ter possibilitado este estudo sobre a liderança nos seus centros técnicos de inspeção de automóveis.

A todos os colegas que se disponibilizaram a preencher os questionários, sem os quais não teria sido possível a concretização deste estudo.

Finalmente e não menos importante, aos meus filhos e à minha esposa pelo apoio, disponibilidade e compreensão que foram a sustentação deste trabalho.

## Resumo

A liderança é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte dos investigadores em Ciências Sociais. Desde o aparecimento dos termos líder e liderança, são inúmeros os trabalhos realizados, as perspetivas, os enfoques e os níveis de análise abordados, bem como as linhas de orientação teórica e metodológica seguidas.

Neste contexto, o presente estudo procurou verificar quais as representações dos sujeitos da amostra sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu responsável; identificar os estilos de liderança que prevalecem nos Centros de Inspeção Automóvel estudados; relacionar as variáveis independentes com as representações dos sujeitos da amostra sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor, a fim de se identificarem quais as diferenças estatisticamente significativas existentes.

Esta temática foi enquadrada nos estilos de liderança *Transformacional*, *Transacional* e *Laissez-Faire*.

Seguiu-se uma metodologia quantitativa, cuja amostra é coincidente com a população (n=111), uma vez que se aplicaram os questionários a todos os colaboradores da Zona Sul (n=49): Évora, Castro Verde, Lisboa, Beja, Alcochete; da Zona Centro (n=20): Óbidos, Caldas da Rainha e Rio Maior; da Zona Norte (n=42): Tondela, Estarreja, Maia e Alfena.

Concluímos, pelos dados coligidos, que o tipo de liderança seguido pelos Diretores/líderes, de acordo com os sujeitos da amostra, foi a *Transformacional* seguida da *Transacional*.

Os resultados obtidos na análise inferencial foram corroborados com os que se reportam aos *fatores de liderança dos diretores/líderes* que contemplam as seguintes variáveis: a *eficácia*, o *esforço extra* e a *satisfação* e três estilos de motivações: o *Sucesso*, a *Afiliação* e o *Poder*.

## Abstract

Leadership is one of the thematic that most attention has received by researchers in Social Sciences. Since the emergence of the words leader and leadership, there are numerous works carried out, perspective, approaches and levels of analysis covered, as well as the theoretical and methodological guidelines followed.

In this context, the present study sought to verify the representations of the sample's subjects on the leadership practices practiced by its responsible; to identify leadership styles that prevail in the Automobile Inspection Centers studied; to relate the independent variables with the representations of the sample's subjects on the leadership practices conducted by its Director, in order to identify possible statistically significant differences.

This issue was framed in *Transformacional*, *Transaccional* and *Laissez-Faire* leadership styles.

A quantitative methodology was followed, whose sample is coincident with the population (n= 111), since the questionnaires were applied to all the employees of the south zone (n= 49): Évora, Castro Verde, Lisboa, Beja, Alcochete; of the middle zone (n= 20): Óbidos, Caldas da Rainha and Rio Maior; and the north zone (n= 42): Tondela, Estarreja, Maia and Alfena.

Due to the data collected, we conclude that the kind of leadership followed by the directors/ leaders, according to the subjects of the sample, was the *Transformational* followed by the *Transactional*.

The results obtained in the inferential analysis were corroborated with those that report to the *directors/ leaders leadership factors* that include the following variables: *effectiveness*, *extra effort* and *satisfaction*, as well as three motivation styles: *Success*, *Affiliation* and *Power*.

# Índice Geral

Introdução .....	8
Capítulo I – As Organizações e a Sua Dinâmica.....	11
1. Definição do conceito de Organização .....	11
1.1. As organizações na sua dimensão social .....	13
2. Contributo da Teoria Geral da Administração .....	15
2.1. Teorias Clássicas .....	15
2.1.1. Organização Científica do Trabalho .....	16
2.1.2. Teoria Administrativa .....	17
2.1.3. Teoria da Burocracia .....	18
2.1.4. Teoria de Recursos Humanos .....	20
2.1.5. Teorias Sistémicas .....	22
Capítulo II – A Visão Estratégica da(s) Liderança(s) nas Organizações .....	23
1. Conceções de Liderança .....	23
2. Breve retrospectiva da liderança: teorias e estilos.....	27
2.1. Teoria dos traços .....	27
2.2. Abordagem comportamental.....	28
2.3. Teoria da contingência.....	31
2.4. Teoria da liderança carismática .....	34
2.5. As lideranças transacional, transformacional e <i>laissez-faire</i> .....	34
3. Inteligência Emocional e liderança .....	39
Capítulo III – Motivação nas organizações .....	44
1. Teorias Clássicas da Motivação .....	47
Capítulo IV – A investigação e a sua metodologia .....	55
1. ‘Desenho’ da investigação.....	54
2. Definição do problema de investigação.....	54
3. Objetivos.....	56
4. Enquadramento/ modelo teórico-conceptual .....	57

5. Formulação das Hipóteses de Trabalho.....	58
6. Desenho da investigação .....	60
7. Operacionalização dos conceitos.....	61
8. Amostra .....	65
9. Instrumento de recolha de dados .....	70
10. Procedimentos .....	70
 Capítulo V – Apresentação e discussão dos resultados.....	73
1. Apresentação dos resultados.....	73
2. Discussão dos resultados .....	83
 Conclusão .....	89
Bibliografia.....	93
Anexos.....	100

## Índice de Tabelas

Tabela1: Distribuição da amostra segundo a Zona do País .....	66
Tabela 2: Distribuição da amostra segundo as Localidades .....	66
Tabela 3: Distribuição da amostra segundo o Sexo.....	67
Tabela 4: Distribuição da Amostra segundo a Idade.....	67
Tabela5: Distribuição da Amostra segundo as Habilitações Académicas.....	68
Tabela 6: Distribuição da amostra segundo o Trabalho que desenvolve .....	68
Tabela 7: Distribuição da amostra segundo a Categoria Profissional .....	69
Tabela 8: Distribuição da amostra segundo o Tempo de Serviço até 31 de Outubro de 2010 (anos) .....	69
Tabela 9: Distribuição da amostra segundo os Cargos que exerce este ano.....	70
Quadro 10: Teste Anova para a diferença de médias nos estilos de liderança versus idade .....	74
Quadro 11: Teste Anova para a diferença de médias nos estilos de liderança versus Habilitações Académicas.....	75
Quadro 12: Teste Anova para a diferença de médias nos estilos de Liderança Transacional e Liderança Laissez-Faire versus Tipo de Serviço .....	76
Quadro 13: Teste Kruskal-Wallis para a diferença de médias nos estilos de Liderança Transformacional versus Tipo de Serviço .....	76
Quadro 14: Teste T para a diferença de médias nos estilos de Liderança Transformacional e Liderança Laissez-Faire versus Categoria Profissional.....	77
Quadro 15: Teste U- Mann-Whitney para a diferença de médias nos estilos de Liderança Transacional versus Categoria Profissional.....	78
Quadro 16: Teste T para a diferença de médias nos estilos de Liderança Transformacional e Liderança transacional versus Tempo de Serviço até 31 de Outubro de 2010 .....	78
Quadro 17: Teste U- Mann-Whitney para a diferença de médias nos estilos de Laissez-Faire versus Tempo de Serviço até 31 de Outubro de 2010.....	79
Tabela 18: Teste Anova para a diferença de médias nos estilos de liderança versus cargos.....	80

Tabela 19: Teste Anova para a diferença de médias nos estilos de liderança versus área regional .....	81
Tabela 20: Resultados dos fatores de liderança dos diretores/líderes .....	82
Tabela 21: Resultados dos fatores de motivação dos Diretores/líderes.....	83



## **Introdução**

O sucesso das organizações depende significativamente da qualidade dos seus recursos humanos e da sua correta liderança.

As organizações sofreram alterações, ao longo do tempo, passando de organizações de mão-de-obra intensiva para organizações de conhecimento intensivo. Assim sendo, hoje dá-se cada vez mais importância à liderança, uma vez que estamos perante um mundo competitivo onde não basta ser-se bom; não chega, unicamente, obter resultados e aguentar-se na luta pela conquista das oportunidades, torna-se necessário ser líder (Teixeira, 1998). Ser líder para obter resultados, conforme Drucker citado abaixo.

Lourenço (2000) refere que, para que a liderança se exerça, o grupo, explicita ou implicitamente, necessita de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer influência é, deste modo, exercer influência feita de aceitação voluntária.

As primeiras abordagens do tema da liderança visavam definir quais os traços de personalidade que tornam um mero chefe num bom líder. Todavia, depressa se apercebeu que a eficácia de um determinado tipo de líder varia de acordo com a situação que é chamado a liderar.

Drucker (2004, p. 32) afirma que os “líderes são o recurso básico e também, o mais escasso de qualquer organização”. Para liderar uma organização, o líder deve apresentar as seguintes características: ser qualificado, capaz de correr riscos e avaliar o planeamento da organização; recorrer às habilidades de liderança com criatividade, para resolver problemas com uma visão futura; ser recetivo às novas e variadas ideias, envolvendo os colaboradores na elaboração do planeamento, pois se o líder não tiver as qualidades de liderança ou de administração, o planeamento fracassará. Liderar é sinónimo de capacidade de fazer face aos problemas, os colaboradores necessitam de sentir segurança no líder que, por sua vez, deve ser firme, decidido e capaz de lhes transmitir segurança.

O papel da liderança deslocou-se da perspectiva do comando e do controlo para outra mais subjetiva, aquilo que alguns autores, como Navarro (2003), denominam de construção de relações de confiança. O ponto de encontro entre o líder e os liderados diz respeito a uma relação de alteridade, orientada por processos de diálogo e de

negociação. Esta é uma dinâmica que revela que o processo de inter-relações é produzido por uma complexidade de agentes que negociam a partir de diferentes lugares de poder, de especialização e de identidade organizacional (Navarro, 2003).

O estudo da liderança consiste em procurar saber como determinadas pessoas guiam outras pessoas através das extensões de um território não mapeado. Ao iniciar um estudo sobre a liderança o ponto de partida sobre as regras e as práticas da liderança é a procura de novas oportunidades que os líderes empreendem. Os líderes, por via de regra, procuram modos de alterar um sistema ou criar algo que o complementa, procurando meios de encontrar processos novos e revolucionários (Navarro, 2003).

Segundo Drucker (2004), a liderança está sempre relacionada com os resultados, porque o estilo de liderança descreve os resultados distintos que os líderes proporcionam à organização.

Partindo-se do pressuposto de Eco (1997), no que se refere à escolha do tema, propõe-se abordar o tema dos percursos de liderança(s) no contexto de Centros de Inspeções Automóveis<sup>1</sup> do grupo MasterTest – Inspeção de Veículos, S.A., que detém 11 centros distribuídos de forma a dar cobertura a todo o país (Castro Verde, Évora, Beja, Caldas da Rainha, Óbidos, Alcochete, Rio Maior, Estarreja, Tondela, Maia e Alfena).

A opção do autor da dissertação por este tema prende-se a duas questões: à sua pertinência em termos profissionais, pois esta é a sua área de trabalho há dezasseis anos; à atualidade do tema, atendendo a que, hoje em dia, as estruturas de liderança tradicionais, com características como a autoridade, o individualismo e a rigidez, estão pouco adequadas ao novo contexto das organizações, que procuram a inovação, mudança e qualidade como elementos preponderantes ao sucesso organizacional.

Na pós-modernidade, a liderança requer-se mais completa e oferece desafios e promessas de uma nova visão da estrutura da organização. Os instrumentos de trabalho das organizações para alcançar as metas e os objetivos são, fundamentalmente, suportados pelas pessoas, por equipas de trabalho cooperativo em relação estreita com os líderes, tendo em vista o sucesso (Cunha *et al.*, 2007).

Salientamos, ainda, a importância que é hoje o líder para a sua equipa e para a organização na qual trabalha, tendo como finalidade proporcionar um serviço capaz de exceder as expectativas dos clientes.

---

<sup>1</sup> A designação usada equivale a Centros de Inspeção Técnica de Veículos (CITV).

Desta forma e sabendo que o problema é uma frase clara, sucinta e precisa da questão a investigar, para que se venha a encontrar uma resposta ou solução de uma lacuna existente entre o estado atual e o expectável (Sekaran, 2003), formulou-se a seguinte questão de investigação, questão central para o enquadramento do presente trabalho: *Quais as representações dos sujeitos da amostra sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu líder, em vários Centros de Inspeção Automóvel, atendendo às especificidades do mercado regional?*

Partindo desta pergunta estabeleceram-se vários objetivos para conduzir a investigação: ampliar e aperfeiçoar os conhecimentos sobre a liderança, bem como verificar quais as representações dos sujeitos da amostra sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu responsável; identificar os estilos de liderança que prevalecem nos Centros de Inspeção Automóvel estudados; relacionar as variáveis independentes com as representações dos sujeitos da amostra sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor, a fim de se identificarem quais as diferenças estatisticamente significativas existentes.

Para que os objetivos supracitados possam ser alcançados, recorreu-se a um estudo de natureza quantitativa, cuja técnica de recolha de dados utilizada foi um questionário, com questões adaptadas dos estudos de Avolio e Bass (1995, cit. por Avolio e Bass, 2004) e de Bigliuzzi (2007), bem como do estudo exploratório de Castanheira e Costa, na obra de Sousa e Fino (2007).

Com base nestes objetivos, organizou-se as duas partes que compõem esta Dissertação, e que lhe imprimem um carácter teórico-empírico.

## **Capítulo I – As Organizações e a Sua Dinâmica**

### **1. Definição do conceito de Organização**

Uma organização é uma comunidade que integra uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicação, de coordenação e de afiliação (Chiavenato, 2004).

As organizações são unidades sociais dominantes das sociedades complexas. Falar de organizações na sociedade atual é não só reconhecer a sua essência, mas também afirmar que esta é uma sociedade organizada, na medida em que ordena as funções que deve realizar e se apoia numa multiplicidade de organizações dependendo delas e da sua evolução.

Por sua vez, Teixeira (1998, p. 21) refere o seguinte:

As organizações são unidades (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de se atingirem objetivos específicos. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças.

Por outro lado, Santos (2008, p. 11) refere o seguinte:

(...) uma organização pode ser definida em sentido lato, como um grupo de pessoas constituído deliberadamente com o intuito de atingir determinados objetivos (...) com efeito, e nessas circunstâncias, mais do que o exclusivo usufruto, puro e simples, dos bens ou serviços produzidos por uma determinada organização, os seres humanos organizam-se deliberadamente em torno da consecução de objetivos comuns constituindo-se, eles mesmos, em coprodutores.

Se procurarmos uma definição para organização, várias são as formas que encontramos e os conceitos que se constroem. March e Simon lembram que as organizações são compostas de seres humanos em estado de interação (1981, p. 4). Por sua vez, Sousa (1980, p. 18) define organização como “um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através de uma atuação determinados objetivos, intencionalmente coprodutores desses objetivos e, concomitantemente possuidores de objetivos próprios”. Etzioni (1992) lembra que as organizações são unidades sociais que desejam atingir objetivos específicos. Como tal, na opinião do mesmo autor, a sua razão de ser é servir esses objetivos e pretende-se que estas sejam unidades sociais eficientes e produtivas, pois, a eficiência real de uma organização específica é determinada pela medida em que atinge os seus objetivos.

Nesta definição cabem, por exemplo, empresas, exércitos, escolas, hospitais, igrejas e prisões e são excluídos tribos, grupos étnicos, grupos de amizade e até a organização familiar. Pelo alcance e menor ambiguidade, Etzioni prefere o termo organização, em detrimento de outros como burocracia, ou instituição. Uma organização vista como uma entidade social é definida por González (1994, p. 181) como “uma associação permanente de indivíduos, que com a intenção de conseguir fins específicos, coordenam as suas atividades mediante a formalização e regulamentação dos mesmos e mediante o desempenho de papéis diversificados que se articulam em estruturas diferenciadas e hierarquizadas”.

As organizações, segundo Daft (2003, p. 11), “são unidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são ligadas ao ambiente externo”. González (1998, p. 181) define organização como:

(...) uma associação permanente de indivíduos, que com a intenção de conseguir fins específicos, coordenam as suas atividades mediante a formalização e regulamentação das mesmas e mediante o desempenho de papéis diversificados que se articulam, em estruturas diferenciadas e hierarquizadas (...).

Perante a diversidade de definições, podemos inferir que uma organização é constituída por pessoas que interagem, que operam interna e externamente, pelo que existe um ambiente de ação concertada e interativa entre os indivíduos, num sistema estruturado, recorrendo a diferentes recursos e estratégias para a prossecução de objetivos comuns.

Admitir a importância das organizações não supõe reconhecer a sua supremacia sobre os indivíduos, mas sim, admitir que a dependência das pessoas às organizações aumenta à medida que as sociedades se tornam mais complexas.

Daí que, desde praticamente o início do século XX, tenham surgido disciplinas científicas que se têm ocupado do estudo desse importante fenómeno social, como é o caso da Teoria Geral da Administração<sup>2</sup> e, mais tarde, da Sociologia das Organizações<sup>3</sup>,

---

<sup>2</sup> A Teoria Geral da Administração teve início com ênfase nas **tarefas**, com a Teoria da Administração Científica de Taylor, em 1903. Mas, a preocupação básica mudou, passando a ter ênfase a **estrutura** com a Teoria Clássica de Fayol e a Teoria Burocrática de Max Weber, surgindo, mais tarde, a Teoria Estruturalista. Posteriormente, com a Teoria Comportamental e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, o espectro mais importante nas organizações são as **pessoas** que nelas trabalham. Com o passar do tempo, surgem novas preocupações, com ênfase no **ambiente**, e daí o aparecimento da Teoria dos Sistemas que é completada pela Teoria da Contingência. Esta última desenvolveu a ênfase na **tecnologia**. Assim, a Teoria Geral da Administração sofreu uma evolução de acordo com cinco variáveis: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia (Chiavenato, 2004).

entre outras. No entanto, apesar de vivermos imersos nesta realidade e o significado de organização poder ser encontrado com facilidade num qualquer dicionário, não é fácil definir o seu conceito. Aliás, a noção de organização tem acompanhado, de certa forma, a progressiva complexificação da própria sociedade. Retornando ao dicionário, o conceito aparece associado a estrutura ordenada, arranjo, cooperação etc., complicando-se a definição quando o conceito é transposto da linguagem comum para o contexto das ciências sociais. Neste domínio, com a diversidade de perspetivas, torna quase ilimitadas as possibilidades de definição. Não surpreende, por isso, que o estudo das organizações seja comparado a uma torre de Babel, em que os discursos organizacionais se assemelham a uma cacofonia, onde a propósito do mesmo conceito se fala de coisas diferentes de modos diferentes (Sá, 1996, p. 159).

Como síntese (de modelos mais formais), das muitas características apontadas às organizações, Sedano e Perez (1989) propõem o seu agrupamento em cinco categorias: composição da organização; indivíduos e grupos inter-relacionados; orientação para objetivos e fins; diferenciação de fins; coordenação racional intencionada e continuidade através do tempo.

### **1.1. As organizações na sua dimensão social**

Menciona-se a introdução, neste campo de análise, dos conceitos de organização social e organização formal, introduzidos por Blau e Scott (Sá, 1996, p. 160), onde são valorizados aspetos menos tangíveis (típicos das relações humanas) e importantes no mundo organizativo. Neste tipo de abordagem salientam-se os contrastes entre a organização humana, com toda a carga de ambiguidade e interesses não explícitos que estão sempre presentes, com as organizações de carácter mais formal e estruturado, onde os comportamentos e objetivos são mais explícitos.

Ao transportar-se para as organizações a dimensão social, marcada por um sistema de relações entre diferentes membros, dotados de interesses, de distintos poderes e perseguindo objetivos particulares, coloca-se a análise numa outra dimensão.

---

<sup>3</sup> Após a II Guerra Mundial (a partir de 1945), a Sociologia vai ter um grande desenvolvimento, procurando responder a um conjunto de questões que se prendem com a vida coletiva. Novos ramos desta ciência, mais especializados, surgiram: a sociologia da família, a sociologia da educação, a sociologia da comunicação, a sociologia do trabalho e a **sociologia das organizações**. É um ramo aplicado da Sociologia que se ocupa de analisar os aspetos sociológicos de organizações, isto é, de empresas, fundações, órgãos públicos (como autarquias), clubes desportivos, associações profissionais, estabelecimentos escolares, organismos de comunicação, entre muitas outras (Chiavenato, 2004).

Agora, a centralidade não está na máquina ou na estrutura mas nos seus atores em interação, ganhando relevo no contexto organizativo aspetos de natureza cultural. As organizações constituem-se um espaço definidor de identidade, abarcando um sistema de crenças que lhes confere uma especificidade muito própria. O sentido da organização ultrapassa sempre a mera finalidade produtiva.

Não poderá existir cultura se não houver algo que una as pessoas, que as aproxime e que tenha a ver com os percursos individuais e coletivos dos diferentes intervenientes. Daí a sua riqueza, uma vez que é pela troca de saberes e experiências que nos enriquecemos e nos valorizamos. É a transparência e o conhecimento que irão dar coesão ao grupo, tornando importante a sua atividade.

É neste quadro que cabe a conceção de organização avançada por Crozier e Friedberg (1977) e que fornece muitas pistas para a compreensão das organizações modernas. Para estes autores, a organização constitui um quadro estruturador da ação individual e coletiva que, apesar de as condicionar, não as determina totalmente: “Uma dada situação organizacional não coage nunca o ator. (...) A organização não é aqui, afinal outra coisa senão um universo de conflito e o seu funcionamento o resultado dos desafios entre as racionalidades contingentes, múltiplas e divergentes de atores relativamente livres, utilizando as fontes de poder à sua disposição” (1977, pp. 91-92).

Aliás, ao enfatizar o carácter complexo do conceito de organização, esta linha de análise, assente num tríplice défice de racionalidade, de interdependência e de legitimidade (Sá, 1996, p. 161), vem colocar em causa o sentido da dicotomia anterior, entre organização social e organização formal – por um lado, organizações formais e, por outro, contextos de ação mais difusos e mais fluidos. A realidade não corresponde minimamente a esta dicotomia, mas mais a um *continuum* ou a uma gradação de difícil enquadramento.

No sentido amplo, as organizações são um sistema social composto por subsistemas que integram ações individuais e coletivas. A organização é, assim, constituída por um conjunto de pessoas, que num ambiente dinâmico interatuam cooperativamente estabelecendo relações entre si e os recursos disponíveis, num sistema estruturado, utilizando uma variedade de recursos com o fim de atingirem um objetivo comum. Podemos dizer que é comum, às diferentes definições, a ideia de que em qualquer organização existem objetivos e pessoas. Cada um de nós tem um papel na sociedade e, como tal, nas organizações que a constituem, quer como utilizador, quer como fornecedor ou membro integrante da mesma.

Chiavenato (1999, p. 142) diz que “todos os problemas de uma organização onde quer que ocorram constituem fundamentalmente problemas de relações humanas. Embora cada ser humano seja diferente, verifica-se nas relações humanas, em situações diferentes, um fator comum, suficientemente grande para propiciar a formulação de princípios de administração”. Conforme nos lembra Fernandes (1988, p. 55), “A mudança a que se assistiu no último século, e de uma forma mais acentuada nas últimas décadas, foi a substituição de outras formas de inserção e produção social, pela prevalência das organizações”.

## **2. Contributo da Teoria Geral da Administração**

### **2.1. Teorias Clássicas**

As organizações devem ser analisadas como entes sociais em que interagem um conjunto de influências e de responsabilidades que, simultaneamente, se influenciam reciprocamente. Na realidade, as mesmas possuem uma identidade própria que influencia determinantemente os processos transformacionais a serem introduzidos.

As organizações devem ser analisadas como campo de investigação, podendo ser perspectivadas novas iniciativas que correspondam a transformações qualitativas nos próprios processos coletivos de tomada de decisão, como também os individuais, permitindo a articulação num âmbito local e nacional (Chiavenato, 1998).

A estrutura formal das organizações resulta da combinação de orientações e regras institucionalizadas, devidamente aceites e partilhadas pelos elementos que as constituem (que mais cedo ou mais tarde se revelarão eficazes), assentes num poder racionalizador, identificando objetivos sociais específicos (Meyer e Rowan, 1977, cit. in Chiavenato, 1998).

A análise dos processos que conduzem à tomada de decisões são uma referência básica para se poder compreender as organizações. Estas constituem um processo complexo devido à existência de ligações estreitas com variáveis fundamentais como a estrutura, os processos de interação e comunicação, a gestão, a liderança e a própria cultura.

Os primeiros trabalhos a analisarem o fenómeno administrativo e organizacional, surgiram no início do século XX, através das investigações desenvolvidas por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que deram início à Escola da Administração Científica,



assim como as de Henri Fayol (1841-1925) com a elaboração da Teoria Clássica da Administração, desenvolvida na Europa (Chiavenato, 1998).

### **2.1.1. Organização Científica do Trabalho**

Taylor desenvolveu a Escola da Administração Científica. O seu estudo visou a análise cuidadosa e pormenorizada das atividades de trabalho e ocorreu numa época caracterizada pela falta de emprego (pelo contrário, conforme refere o próprio Taylor) e em que as necessidades básicas – fisiológicas e de segurança – eram as únicas para as quais se procurava uma resposta (Chiavenato, 1998).

Taylor apresenta, de facto, a primeira tentativa de definir as orientações (denominadas “científicas”) da organização do trabalho. Através deste sistema de Administração, verifica-se a tentativa de se proceder à definição e divisão de responsabilidades. Neste sentido, foi concedido um certo destaque:

- À administração e organização das atividades, com o objetivo de as estruturar através de pressupostos “científicas”;
- Ao estudo da capacidade de resistência do trabalhador;
- À divisão das atividades profissionais e estabelecimento de processos de trabalho, o qual deverá ser executado por sujeitos devidamente selecionados de acordo com as suas aptidões e preparados para se tornarem capazes de aumentar o índice de produtividade, assim como a rentabilidade do serviço em que desempenhem as suas funções;
- À necessidade de assistência permanente ao trabalhador, no decorrer do processo de execução das atividades, de forma a poder-se certificar de que o trabalho é realizado de acordo com as normas e o plano prescritos.

O referido autor, citado por Castro (1999), valorizava as pessoas baseado em princípios de divisão mecanicista do trabalho, destacando a importância sobretudo da definição de metodologias eficazes de produção, o movimento e o tempo de execução das tarefas.

As organizações analisadas dentro da perspetiva Clássica eram vistas como sendo um sistema fechado. Isto porque se considerava estarem afastadas as influências das variáveis externas que sempre se organizam por meio de uma estratégia determinística capaz de provocar alterações significativas ao nível do desenvolvimento da produtividade, com um elevado grau de certeza.

Partindo destes princípios destinados, *a priori*, a sectores industriais simples e pouco organizados, caracterizados pela exploração excessiva das capacidades humanas, a Teoria das Organizações veio a sentir a necessidade de encontrar directrizes para a administração de empresas ou instituições mais complexas.

### **2.1.2. Teoria Administrativa**

Fayol (1841-1925), referenciado por Chiavenato (1998), foi o fundador da Teoria Clássica da Administração, a qual se debruçou sobre a análise da estrutura e seu respetivo método/ processo de distribuição de funções. O mesmo investigador dinamizou a procura de uma solução, planeando os sistemas de trabalho em cinco funções essenciais: planeamento; organização; comando; coordenação e controlo.

O mesmo autor refere que os princípios gerais de administração de Fayol eram relativos:

- À divisão do trabalho, ou seja, a grande preocupação era a de proporcionar aos funcionários a possibilidade de se especializarem em determinada área, visando aumentar a eficiência, assim como a rendibilidade de cada uma das áreas;
- À autoridade e responsabilidade, em que a primeira diz respeito à autoridade assumida por determinado funcionário (autoridade oficial), em configuração com os valores morais e humanos, experiência e inteligência do mesmo (autoridade pessoal); por seu turno, a responsabilidade advém da importância e urgência de dar resposta às exigências que são da sua responsabilidade;
- À disciplina, à obediência, capacidade de orientação e organização relativamente às funções que lhe compete executar, assim como à dedicação e respeito pelas opções definidas;
- À unidade de comando, isto é, cada funcionário deve receber instruções apenas de um superior (princípio de autoridade única);
- À unidade de direção, ou seja, cada grupo de atividades deve ter um único chefe, assim como uma única estratégia de direção;
- À subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais, isto é, os interesses da comunidade no seu todo, devem sobrepor-se aos interesses de cada sujeito;

- À remuneração do pessoal, a qual deve ser justa de forma a garantir a satisfação de cada funcionário e estar de acordo com o plano previamente definido, tendo em conta as capacidades económicas de cada organização;
- À hierarquia, e à autoridade que deve ser definida tendo em linha de conta que esta vai diminuindo à medida que se vai descendo na linha hierárquica;
- À manutenção das funções e competências que se exercem, ou seja à manutenção de um determinado funcionário num cargo ou função, evidenciando a sua aptidão e responsabilidade para o mesmo;
- À iniciativa, relacionada com a capacidade de visualizar determinada ação, assim como à aptidão em delinear estratégias, que a possam pôr em prática.

Fayol, referenciado por Chiavenato (1998), defendia que a função administrativa era vista com princípios, regras e leis bem definidas. Este motivo justificava a necessidade de prever, organizar, dirigir, controlar e coordenar cada atividade ou responsabilidade.

### **2.1.3. Teoria da Burocracia**

A evolução do fenómeno burocrático verifica-se sobretudo a partir do aparecimento do Estado Moderno e com as formas avançadas do capitalismo industrial.

A Burocracia evidencia-se como tratando o resultado do progresso civilizacional, a amplitude espacial das organizações ou ainda o resultado das necessidades evidenciadas pelas grandes organizações do Estado (Vale, 2003).

A Teoria da Burocracia, segundo Castro (1999), surge no decorrer dos anos 40, em resultado de várias influências as quais seguidamente listamos.

- A complexidade das organizações criou a necessidade de modelos organizacionais claramente definidos. Na realidade, muitos dos historiadores que se debruçaram sobre este problema verificaram que uma organização está indiscutivelmente dependente da forma como se estrutura, dos processos administrativos que a constituem, assim como dos trabalhadores com diferentes habilitações profissionais que dela fazem parte.

- A necessidade de se estruturar um modelo de organização racional, habilitado para definir e caracterizar corretamente as estruturas organizacionais, assim como todas as variáveis envolvidas, o comportamento dos elementos aí intervenientes e com aplicação direta às várias formas de organização humanas.
- A valorização da Teoria da Burocracia de Max Weber. Esta teoria defendia que a todo o sujeito humano deve ser atribuída determinada remuneração, consoante a sua correspondência a nível de exigências profissionais. A cada trabalhador deve ser explicado cuidadosa e pormenorizadamente o trabalho que terá como função executar, sem interferência de qualquer espécie de problemas emocionais.

Para Max Weber, referenciado por Chiavenato (1998), a sociedade de modelo burocrático possui características bem definidas, conforme se passa a listar.

- A hierarquia, constitui a característica mais evidente deste tipo de organizações, consistindo numa graduação de autoridade, a qual assume uma forma piramidal, na qual a base é constituída por um número superior de elementos que o resto da pirâmide.
- A divisão do trabalho. As funções e competências são distribuídas pelas diferentes unidades administrativas dependentes das suas especialidades (divisão sistemática do trabalho, do direito e do poder). Desta forma, os membros desempenham somente as funções para as quais eram destinados segundo as habilitações que possuíam, uma vez que a administração burocrática pressupõe uma formação especializada e complexa. Ela estrutura-se sem ter em atenção as pessoas e o poder das mesmas e resulta de normas que criam o lugar/ função que se realiza. Relevante será ainda referir que o subordinado obedece ao seu superior hierárquico em referência à posição que este ocupa na organização.
- O processo comunicacional é realizado através de documentos escritos, uma vez que organizações como estas são constituídas para perdurarem. Uma organização baseada num sistema burocrático estabelece princípios e normas técnicas para uma correta e adequada execução de cada cargo ou função. Desta forma, torna-se útil e necessário que a cada trabalhador seja proporcionada uma preparação prévia relativamente ao tipo de trabalho que irá executar. Deve ainda ser assegurada a disciplina no trabalho através de um conjunto de princípios, que

procurem ajustar cada trabalhador às exigências de maior produtividade e rentabilidade.

Max Weber organiza e estrutura os sistemas burocráticos através de processos eficientes, por tipologias de atividades claramente definidas, perspetivando não só os objetivos a alcançar, como também o comportamento e ação de cada sujeito nele interveniente (Chiavenato, 1998).

Para os seguidores de Weber, como Merton, a Burocracia apresenta uma série de disfunções, destacando-se a despersonalização progressiva do relacionamento, o apego exagerado aos regulamentos, o excessivo formalismo, assim como as resistências à inovação (Castro, 1999).

Na atualidade, a atividade bastante interventiva do Estado, por um lado, tendo por objetivo uma multiplicidade de áreas económicas, sociais e culturais, no sentido a obter uma manipulação de meios de intervenção que lhe permita aumentar o bem-estar social das populações, e por outro o aparecimento constante das grandes organizações, tendo por objetivo a intensificação das suas relações comerciais na procura de constantes e progressivas melhorias a nível económico, obriga a um modelo constante e progressivo de burocratização organizacional.

Urge estudar-se, cada vez com maior profundidade e alcance, o fenómeno burocrático no sentido a que se torne possível destacar-se a incidência que tem no funcionamento dos seus sistemas de necessidades.

A estrutura burocrática, por seu turno, assume uma relevância específica nas organizações quando, por exemplo, nos referimos à previsibilidade de normas e regulamentos e à necessidade de adoção de determinados procedimentos administrativos.

#### **2.1.4. Teoria de Recursos Humanos**

Até à década de 40 do Século XX, era desenvolvida uma civilização industrial baseada no aperfeiçoamento tecnológico, assim como em metodologias de trabalho, que representavam as maiores preocupações do administrador, do que resultou insatisfação por parte dos mesmos relativamente à excessiva mecanização das atividades, à fraca qualidade das condições de trabalho, assim como à desmotivação constante e progressiva por falta de enquadramento social e profissional dos trabalhadores.

A percepção da necessidade de se ultrapassar a forte tendência à desumanização do trabalho através da aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, assim como a necessidade de se considerar a influência dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, através dos quais se estruturam as bases deste movimento, tiveram o seu início nos estudos desenvolvidos por Elton Mayo (1890-1949, referenciado por Castro, 1999).

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas deu início a uma experiência numa fábrica de Western Electric Company, situada no bairro Hawthorne em Chicago. Esta experiência teve como objetivo inicial o estudo das condições físicas do trabalho, sobretudo relativamente à influência da iluminação na produtividade, assim como a análise dos índices de acidente e de fadiga, os quais permitiram demonstrar a influência dos fatores psicológicos e sociais na duração do período de trabalho e de descanso, na atmosfera organizacional, participação dos trabalhadores na discussão e resolução dos problemas de trabalho, etc.. Dentro desta perspectiva, evidenciam-se a importância do ambiente de trabalho, assim como a influência das relações e necessidades humanas ao longo do processo de trabalho (Chiavenato, 1998).

Na realidade, a preocupação passa a ser, não somente em relação ao *homo economicus*, mas mais relativamente ao homem socialmente integrado e motivado, o qual deve ser estudado, tendo por objetivo a satisfação não só das necessidades fisiológicas e de segurança, como inclusivamente as de pertença e de estima. Influências como a motivação, a comunicação e a liderança passam a ser consideradas como aspetos relevantes a nível da responsabilidade da gestão das organizações (Maslow, 1991). Segundo Elton Mayo, a comunicação representa o fator mais importante na tomada de decisão coletiva. Desta forma, os grupos, os sistemas de trabalho e as redes de comunicação, tornam-se os elementos essenciais do estudo:

A introdução do fator humano no contexto organizacional (acompanhada pelo reconhecimento da sua importância e pelas expectativas criadas à sua volta) trouxe para o empresarial novos técnicos – especialistas em psicologia e sociologia das organizações – novos espaços de intervenção – o comportamento humano nas organizações – e novas áreas de investigação: as estruturas formais na organização, as necessidades, motivações e satisfação individual e grupal, a liderança, a dinâmica de grupos, a participação nos processos de decisão para citar algumas das mais significativas”

(Costa, 1996, p. 42).

Segundo Chiavenato (1998), a concepção de Mayo destaca que os pressupostos das teorias clássicas estão errados. Não se pode afirmar que o ser humano é preguiçoso e não quer trabalhar e que ele deve sentir-se obrigado a fazê-lo.

As teorias das relações humanas valorizam as pessoas e os grupos, a satisfação e a realização dos trabalhadores, a cooperação e a participação, constituindo, por esse motivo, o suporte da colaboração harmoniosa que defendemos para as organizações.

### **2.1.5. Teorias Sistêmicas**

No ano de 1924 o biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy (1901-1971), referenciado por Vale (2003), estruturou uma Teoria Interdisciplinar capaz de ir além dos problemas das ciências e facultar princípios (físicos, biológicos, psicológicos, sociológicos, químicos, entre outros) e modelos gerais para todas as ciências envolvidas, no sentido de que as descobertas realizadas em cada uma delas pudessem ser utilizadas pelas demais.

O conceito de sistema foi muito utilizado sobretudo nas ciências físicas e biológica. A partir da década de 50 passou a ser utilizada nas Ciências Sociais (como a Sociologia). Sistema representa um todo organizado ou complexo, uma combinação de sequências ou partes, capazes de alicerçar um todo complexo e unitário.

Uma organização pode ser definida como um sistema, no sentido em que é estruturada a partir de elementos que, de alguma forma, funcionam e interagem como unidades globais e funcionais que procuram alcançar determinados objetivos ou finalidades (Vale, 2003).

Os sistemas podem ser fechados ou abertos, quando são constituídos por um conjunto de partes em constante interação (no qual ressalta a capacidade de interdependência das partes), constituindo um todo enérgico orientado para determinados objetivos e em permanente relação de interdependência com o ambiente externo e interno, com a dupla capacidade de influenciar o meio e de por ele ser influenciado.

A noção de sistema aberto, destaca a importância do “homem funcional”, que representa um elemento ativo no meio que o integra, interrelacionando-se com os outros, assim como recebendo e emitindo expectativas.

Na atualidade deparamo-nos com ‘teorias alternativas’ que resultam de uma fraca adaptabilidade e combinação das teorias de Taylor com os sistemas burocráticos de Max

Weber, do que resulta uma anarquia organizada, como o referem March e Simon (Chiavenato, 1998).



## **Capítulo II – A Visão Estratégica da(s) Liderança(s) nas Organizações**

Os estudos realizados sobre a temática da liderança são de interesse porque, em boa medida, existe uma intenção eminentemente prática no sentido de melhorar as organizações.

Do conceito de liderança existe uma multiplicidade de definições, quase tantas como autores que sobre este tema se debruçaram, dando cada um deles a sua definição e caracterização, decorrendo a existência de uma miríade de definições e significados associados.

Sendo a liderança uma relação privilegiada entre líder e colaboradores, é natural que tenha sido objeto de diversas investigações e estudos, com diversas orientações, de acordo com as correntes de pensamento da época, surge como natural que os primeiros estudos científicos sobre liderança se centrem mais no líder do que nos processos de liderança.

Neste capítulo procurar-se-á, em primeiro lugar, a apresentar algumas definições do conceito, embora o termo liderança possua diversas aceções. Posteriormente, faz-se uma breve resenha histórica do conceito de liderança. Os autores, de forma geral, são unânimes em reconhecer que a liderança envolve um processo de influência sobre um grupo de pessoas. Contudo, as diferenças que mais se destacam entre os autores entendidos neste âmbito centram-se em torno do modo como a liderança é exercida.

Este capítulo versa ainda sobre a temática da inteligência emocional visando clarificar o conceito de inteligência emocional e identificar a complementaridade entre a dimensão racional e emocional do homem. Neste contexto, são analisadas as competências de inteligência emocional subjacentes a diferentes estilos de liderança.

### **1. Conceções de Liderança**

A liderança é um conceito difícil de definir, pois tem sofrido diversas interpretações teóricas ao longo do século XX e no início do século XXI.

Não existe um conceito unívoco de liderança. A liderança pode, assim, ser visualizada por vários ângulos. Para Tannenbaum (1970), citado por Chiavenato (2004, p. 112), corresponde à “influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por

meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Na mesma vertente, Teixeira (1998, p. 139) indica que a liderança “é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo, a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo”.

A liderança, para Roldão (2005), é encarada como um processo de redução da incerteza do grupo que permite à organização caminhar em direção aos seus objetivos. O líder surge, deste modo, como um meio para a consecução dos objetivos desejados pelo grupo, sendo que o grupo o aceita, porque ele possui e controla meios que o grupo deseja utilizar para atingir os seus objetivos e a satisfação das suas necessidades.

De acordo com Montserrat (2004, p. 97), a liderança “define-se como a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou dos grupos no sentido de atingir os objetivos fixados”, sendo que o “fundamento da liderança decorre da capacidade de influência de uma pessoa sobre as outras. Assiste-se, assim, frequentemente à identificação positiva e à projeção dos subordinados sobre o líder”, sintetizando o autor que o líder é “portador da filosofia da organização, a sua liderança baseia-se na competência e na capacidade de explicar as suas decisões”.

A influência envolve conceitos como *poder* e *autoridade* que abrangem maneiras pelas quais provocam mudanças no comportamento das pessoas. Assim, o poder é o potencial de influência de uma pessoa sobre as outras, é a capacidade de exercer influência, que pode ou não ser realizada. A autoridade é o poder legítimo, ou seja, significa o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel ou posição assumida na organização (Rego et al., 2007).

De acordo com Kelley (1991), citado por Rego e Cunha (2007, p. 40), “os líderes têm grande importância. Mas, procurando tão zelosamente por melhores líderes, nós tendemos a perder de vista as pessoas que eles lideram”. Acrescentando, ainda, que as organizações “singram ou não, em parte, devido à forma como os seus líderes lideram, mas também, em parte, devido ao modo como os seus seguidores seguem”.

A liderança é a capacidade de influenciar os liderados, mas realçamos que o processo de influência não é unidirecional. Esta perspetiva assenta na ideia de que o líder influencia os liderados e estes, por sua vez, influenciam o comportamento do líder.

Segundo Robbins (2002), a liderança é definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Numa linha idêntica de

pensamento, Kinicki e Kreitner (2006) defendem que a liderança é um processo de influência social em que o líder busca a participação voluntária de subordinados num esforço de atingir os objetivos organizacionais.

De acordo com Kotter (1998), citado por Carapeto e Fonseca (2006), a liderança é, sobretudo, um processo cuja função é mudar as coisas, isto é, os sistemas, as estruturas e os métodos de trabalho nas organizações. O líder antecipa o futuro, é visionário na medida em que cria uma imagem do resultado a alcançar, partilha a sua visão com os colaboradores e motiva-os para o seu alcance. Perspetiva-se, deste modo, que o líder é seguido, pois se não existem seguidores não existe líder.

Atualmente, a liderança é considerada como uma qualidade que se aprende e desenvolve, que inclui um conjunto dinâmico de capacidades que, quando combinadas, potenciam os recursos humanos, fomentando a criatividade e a inovação (Carapeto e Fonseca, 2006). Este novo conceito de liderança utiliza uma nova terminologia para se referir aos denominados subordinados. Passando a designá-los de colaboradores, constatamos, deste modo, uma nova valorização dos recursos humanos e das suas capacidades.

Por sua vez, Chiavenato (2004) associa a liderança a um tipo de poder pessoal, pois, através dela, uma pessoa influencia outras em função dos relacionamentos existentes; ligando, deste modo, a liderança a um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações.

Já para Sampaio (2004), a liderança pode ser entendida como uma qualidade pessoal, ou seja, um conjunto de traços de personalidade que fazem do indivíduo um líder, ou como consequente de determinados traços de personalidade e das características da situação na qual o indivíduo se encontra, sendo, por conseguinte, a liderança perspectivada como um processo contínuo de escolhas que permitem à organização atingir os seus objetivos, num ambiente interno e externo hostil e em constante mutação.

A liderança, de acordo com Goleman, Boyatzis e McKee (2003), é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo, que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as perceções e expectativas dos membros; sendo que os líderes são os agentes de mudança, isto é, são as pessoas cujos atos afetam mais os outros do que esses afetam os seus atos.

Os mesmos autores supracitados consideram que o modelo da liderança primal se baseia em relações com a neurologia, indicando-nos que há descobertas na

investigação sobre o cérebro que demonstram as razões pelas quais as ações e os estados de espírito dos líderes têm um grande impacto sobre quem é liderado. Estas investigações lançam uma nova luz sobre o poder da liderança, emocionalmente inteligente para inspirar a paixão e o entusiasmo e para manter as pessoas motivadas e comprometidas com o que estão a fazer.

Também, é de salientar que a fonte de poder influencia os seguidores, pois quando

...a fonte de poder em que o líder se apoia para liderar resulta de conhecimentos especializados ou de um poder reverencial, resultante da admiração que os subordinados nutrem por ele, os subordinados tendem a responder entusiasticamente e a comprometer-se, séria e empenhadamente, com a consecução dos objetivos organizacionais (...) quando a fonte de poder é autoridade legítima, o poder sobre a informação ou o poder de recompensar, os subordinados tendem a cumprir as suas obrigações (...) sem entusiasmo (...)

(Santos, 2008, p. 76).

Existe, no entanto, alguma controvérsia sobre o que é designado de liderança: há quem defenda que a liderança inclui, apenas, os processos de influência relacionados com as tarefas e objetivos do grupo; outro ponto de vista salienta que a liderança inclui todas as tentativas de influência exercidas sobre os seguidores, independentemente do propósito que move o influenciador; e alguns teóricos consideram que só as tentativas de influência que suscitam o *commitment*, o empenhamento entusiástico, dos outros podem ser designadas de atos de liderança (Rego, 1998).

O que entende Rocha (2000) vem ao encontro da opinião de outros indivíduos ao manifestar que a liderança consiste na capacidade do líder para influenciar os outros numa certa direção, não existindo um modelo único de exercer liderança. Blanchard (2007) assegura uma vez mais que a liderança tem a ver com situar o ponto que se deseja alcançar e, se o líder à partida não o localizar, leva a que tanto ele como os seus colaboradores não saibam para onde se dirigir, daí pouco interesse ter a sua liderança.

Para finalizar, destacámos a visão de liderança que advogamos neste trabalho, assente na perspetiva de que os líderes podem exercer influência, notória, nos colaboradores e nos processos da organização, embora também percebamos que a sua atividade pode ser condicionada ou facilitada por um elenco muito vasto de fatores, como as pessoas, as situações, as organizações a que pertencem e as suas próprias ações enquanto líderes. O comportamento do líder deve ajudar o grupo a atingir os seus objetivos e a satisfazer as suas necessidades, bem como as da organização.

## **2. Breve retrospectiva da liderança: teorias e estilos**

### **2.1. Teoria dos traços**

A primeira abordagem ao estudo da liderança centrou-se particularmente na análise dos Traços de Personalidade, trivialmente designada por Teoria do Grande Homem. Esta teoria teve por base o estudo das características pessoais dos líderes, em que os estudos efetuados visaram, particularmente, uma tentativa de encontrar características, traços ou atributos nas pessoas que exerciam a tarefa de liderar algum grupo ou organização.

Santos (2008) refere que esta teoria foi proposta por Thomas Carlyle em 1910 e popularizada pelos psicólogos militares, assentando na ideia que os verdadeiros líderes se distinguem dos demais relativamente a traços físicos, características de personalidade, capacidades, habilidades e características sociais. Leonard (2003) corrobora a ideia e afirma que esta teoria se baseou em estudar os traços de personalidade que um líder deveria possuir para, enquanto líder, ser eficaz e determinante em qualquer situação. Esta abordagem não contemplava os aspetos relacionados com a eficácia ou a ausência desta na liderança exercida, bem como também não considerava a influência do contexto na eficácia da liderança.

A teoria dos traços procura definir os traços psicológicos, sociais, físicos e intelectuais, que discriminam o líder do não líder. A ideia subjacente a esta teoria é de que se nasce líder, que se trata de um “dom nato”. As pessoas que nascem líderes podem dispor de um conjunto de características como: carisma, inteligência, iniciativa, autoconfiança, entre outras.

Segundo Costa (2000, p. 17), os defensores da teoria dos traços “partem do pressuposto de que há determinadas características próprias e específicas dos líderes, características pessoais (com um grau significativo de inatismo)”. Referindo, ainda, que a tarefa dos investigadores “consistirá em identificar essas características, esses traços e, no caso dos responsáveis organizacionais/empresariais, será a de selecionar os indivíduos que as possuam para ocupar os lugares-chave (de topo) das organizações”.

Esta procura das características pessoais dos grandes homens ou dos traços mágicos de personalidade, de forma a predizer a performance da liderança, apresenta algum paralelismo com o contexto educacional e pedagógico. O mesmo autor citado ressalva a este propósito que

As perspectivas de sucesso educativo e profissional como as que estão presentes na teoria dos dons, na teoria da meritocracia, ou mesmo, no caso da formação de professores, nas concepções inatistas do bom professor que, segundo alguns apologistas, dispensam formação e preparação pedagógica

(Costa, 2000, p. 19).

O objetivo da teoria dos traços consistia em procurar individualizar os elementos de distinção da função dirigente através da procura dos traços de personalidade presentes nas pessoas que detinham posições de comando, mas não conseguiu estabelecer relações sistemáticas entre os traços da personalidade e a função de liderança.

Tendo por base os estudos realizados por Stogdill (1974), Rego (1997, p. 58) argumenta que “as diversas décadas de pesquisa levadas a cabo neste domínio não permitiam suportar a premissa de que certos traços são absolutamente necessários para a liderança eficaz”, mas permitiam, sim, supor que “um indivíduo com certos traços tem mais possibilidades de ser um líder eficaz do que os sujeitos que não os possuem”, embora tal não lhe garanta “automaticamente, a eficácia”.

## **2.2. Abordagem comportamental**

A teoria que se centrou na análise comportamental dos líderes orientou-se na tentativa de encontrar comportamentos ou atitudes que revelassem a eficácia ou ineficácia das pessoas que exerciam tarefas de liderança.

Para Teixeira (1998, p. 141), a incapacidade da teoria dos traços para explicar de forma conveniente a liderança e o aparecimento dos líderes levou os investigadores a procurar outras vias de análise, sendo que uma delas se refere “ao comportamento dos líderes sugerindo nomeadamente e, de um modo geral, que determinados comportamentos específicos diferenciam os líderes dos não líderes”.

Foram realizados alguns estudos comportamentais onde se pretendeu identificar os comportamentos do líder – Estudos da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan, de onde resultaram a classificação de Likert e a grelha de gestão de Blake e Mouton. No estudo da Universidade de Ohio, desenvolvido em 1945, sobre o comportamento de vários líderes em várias organizações, procurou-se verificar como atuavam para encaminhar os esforços dos seus subordinados na prossecução dos objetivos do grupo (Leonard, 2003).

A partir deste estudo foram então identificadas duas dimensões:

No comportamento dos líderes, a que chamaram estrutura de iniciação, ou seja, em que medida o líder estabelece objetivos e estrutura as suas tarefas e as tarefas dos seus subordinados de forma a melhor serem alcançados os objetivos, e consideração, isto é, em que medida as relações entre líder e subordinados são caracterizadas por uma confiança recíproca e respeito pelas ideias e pelos sentimentos dos empregados

(Teixeira, 1998, p. 141).

Com os estudos desenvolvidos, as diversas formas de liderança foram classificadas em quatro tipos: alta consideração/reduzida estrutura; alta estrutura/alta consideração; reduzida estrutura/reduzida consideração; alta estrutura/reduzida consideração. Dos quatro tipos de liderança, os investigadores de Ohio sugerem que a combinação das dimensões, que resultaria num estilo de liderança mais aconselhável, dependia das circunstâncias da situação concreta e a combinação do grau de consideração e da estrutura que corresponde ao comportamento do líder.

Quanto aos estudos da Universidade de Michigan, estes desenvolveram-se quase em simultâneo com as pesquisas da Universidade de Ohio, por um grupo de investigadores liderados por Rensis Likert. O estudo classifica o comportamento dos líderes de acordo com dois grupos: comportamento centrado nas preocupações com a tarefa e comportamento centrado nas relações pessoais (Teixeira, 1998).

Likert classificou quatro estilos de liderança, na continuidade do desenvolvimento das suas pesquisas sobre esta temática, defendendo a gestão participativa e encarando a comunicação como um ponto fundamental da gestão eficaz, pois é ela que permite a existência de “uma maior concertação de ideias e objetivos” (Teixeira, 1998, p. 142). Likert apresenta, então, quatro tipos de liderança: autocrático-coercitivo, quando “o líder decide o que há que fazer, quem, como e quando deve ser feito”; autocrático-benevolente, quando “o líder toma as decisões, mas os subordinados têm alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das tarefas”; consultivo, quando “o líder consulta os subordinados antes de estabelecer os objetivos e de tomar as decisões”; participativo, quando “existe um envolvimento total dos empregados na definição dos objetivos e na preparação das decisões” (1998, p. 143).

A grelha de gestão de Blake e Mouton, segundo o autor supramencionado, foi desenvolvida nos anos sessenta e trata-se de uma das abordagens mais divulgadas sobre a definição dos estilos de liderança. Este modelo baseia-se nas pesquisas anteriores, nomeadamente os estudos de Ohio, e consiste numa matriz bidimensional: a

preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção. Os autores procuraram incrementar o “uso do enriquecimento das tarefas e das decisões participativas com vista à criação de uma situação em que, quer a organização quer os seus membros, estejam em sintonia num máximo e igual nível de preocupação” (Teixeira, 1998, p. 144).

As teorias comportamentais tentam saber se é possível formar um líder. Esta teoria parte do pressuposto de que existem comportamentos específicos que são observáveis, que permitem distinguir o líder do não líder, interrogando-se sobre o que é necessário para o formar.

Esta nova abordagem, quer na perspectiva de Ohio quer na perspectiva de Michigan, permitiu a identificação de “...dois grandes tipos de orientação comportamental: a orientação para a tarefa e a orientação para a relação. Estas duas grandes orientações – em que a primeira está ligada ao comportamento diretivo, cujo exemplo mais referido é o estilo de gestão fabril, fordista e o segundo liga-se ao relacionamento e à manutenção da boa atmosfera do grupo – continuam a ser invocadas na caracterização dos estilos de liderança” (Bilhim, 2006, p. 345).

As teorias sobre estilos de liderança estudam a eficácia da liderança ao nível do estilo de comportamento do líder, independentemente das suas características pessoais, em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança destaca o que o líder faz, ou seja, qual é o seu estilo de comportamento para liderar.

É a partir desta teoria que se dá início à formação da liderança e à preparação e treino dos líderes. Ainda no que diz respeito à abordagem comportamental, Costa (2000, pp. 19-20) refere que “não poderemos esquecer, pela divulgação de que têm sido alvo, designadamente no campo educacional e pedagógico, os conhecidos três estilos de liderança de Kurt Lewin: o autocrático, o democrático e o liberal”.

A liderança autocrática pressupõe a centralização das decisões no líder, que impõe as suas ordens ao grupo. Neste estilo de liderança, realçamos a opinião de Sampaio (2004, p. 189): “apenas o líder fixa as diretivas, sem que o grupo nelas participe. Fixa com rigidez todo o processo de organização do trabalho desde as tarefas até aos resultados”.

Na liderança democrática, o líder assume-se como condutor e orientador do grupo ou subordinados e incentiva a participação democrática e espontânea das pessoas.

Na liderança liberal, também conhecida como *laissez-faire*, o líder delega, de forma total, as decisões ao grupo ou subordinados, deixando-os completamente à



vontade e sem controle, com liberdade completa para as decisões quer sejam do grupo, quer sejam dos indivíduos.

Esta visão de liderança comportamental, assente no treino do líder, manifesta-se, na opinião de Costa (2000, p. 20), como a “procura de um receituário comportamental, de uma cartilha de procedimentos que pretendem transformar os aprendizes de futuros líderes em heróis organizacionais prontos a usar”.

Leonard (2003) refere que estas abordagens fracassaram devido à inconsistente discriminação da liderança eficaz da ineficaz, bem como à falta de generalização a diferentes contextos. A abordagem Comportamental não apresentava consistência na efetividade da liderança de uma pessoa em contextos diferentes, levando ao aparecimento de novas teorias que passaram a considerar a variedade de situações, conforme se referiu relativamente aos investigadores de Ohio, que já tinham tido em consideração o contexto. Estas limitações das abordagens supracitadas motivaram a continuidade dos estudos sobre liderança, o que levou ao aparecimento de novos modelos que justificassem a sua eficácia.

### **2.3. Teoria da contingência**

Nos anos 60, a orientação principal face à liderança é a de que esta depende dos contextos ou das situações perspetivando o modo como “determinado comportamento do líder pode ser eficaz numa situação mas pode traduzir-se em ineficácia num contexto diferente”. Em termos de análise organizacional, este tipo de liderança está enquadrado “pela teoria da contingência” (Costa, 2000, p. 20).

As teorias contingenciais/situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Assim, cada situação requer um tipo de liderança para alcançar a eficácia dos subordinados e o líder deverá ajustar-se a um determinado grupo de pessoas.

Com o surgimento das abordagens contingenciais da liderança, destaca-se a ideia de que: “não existe um estilo de liderança ideal, já que o processo de liderança é função das três variáveis nele intervenientes: líder, seguidores e contexto em que se exerce a liderança” (Cardoso, 2001, p.175).

Dentro desta abordagem as teorias mais conhecidas são: a teoria “caminho-objetivo” de House; o “continuum de liderança” de Tannenbaum e Schmidt; a teoria da

contingência da liderança de Fidler; a teoria normativa de Vroom, Yetton e Jago; e a teoria situacional de Hersey e Blanchard.

A *teoria “caminho-objetivo”* foi desenvolvida por Robert House e está relacionada com a teoria das expectativas de Vroom sobre a motivação das pessoas. De acordo com esta abordagem, “o desempenho dos trabalhadores pode ser melhorado pelo líder que lhes assegure, e ajude a atingir, recompensas desejadas como consequência da realização de objetivos da organização” (Teixeira, 1998, p. 146). O líder clarifica o comportamento dos liderados, que deve ser acionado para ganhar as referidas recompensas.

De um modo geral, a teoria “caminho-objetivo” assenta em quatro perspetivas interligadas: características da tarefa, características dos subordinados, comportamento de liderança e efeito da liderança na motivação e na satisfação.

A *teoria do continuum de liderança* defende a ideia de “um *continuum* de comportamentos de liderança com base no pressuposto de que a escolha de um estilo de liderança eficaz depende fundamentalmente de três grupos de fatores” (Teixeira, 1998, p. 147), sendo estes os seguintes: características do líder; características dos subordinados; e requisitos da situação, o que inclui os objetivos, a estrutura e clima da organização, natureza do trabalho, entre outros.

A *teoria da contingência da liderança* de Fidler defende que não existe um estilo de liderança que possa ser considerado como o mais eficaz em qualquer situação, pois “uma pessoa torna-se líder não apenas devido aos atributos da sua personalidade, mas também em virtude da coexistência de vários fatores situacionais e da interação entre o líder e os subordinados” (*Idem*, p. 148).

Segundo esta teoria, existem três fatores que determinam se uma situação é favorável ou desfavorável ao líder: “a relação líder/subordinado, isto é, o grau de aceitação do líder pelos subordinados; a estrutura da tarefa, ou seja, se os objetivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados (tarefa estruturada) ou não; a posição de poder do líder, determinada fundamentalmente pela sua autoridade formal e pelo grau da influência sobre as recompensas, punições, etc.” (*Ibidem*).

No modelo da teoria de Vroom, Yetton e Jago, destaca-se o grau de participação que os subordinados devem ter na tomada de decisões para que estas sejam mais eficientes e eficazes. O “modelo é normativo, isto é, define uma série sequencial de regras (tipo árvore de decisões) que devem ser seguidas para se determinar a forma e o grau de participação desejados na decisão a tomar” (*Idem*, p. 149).

A *teoria situacional* de Hersey e Blanchard baseia-se na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz varia de acordo com a maturidade dos subordinados e com as características da situação. Esta teoria assenta em duas dimensões: o comportamento de tarefa e comportamento de relação, ou relacionamento, sendo estes semelhantes às classificações utilizadas pelos investigadores da Universidade de Ohio e por Blake e Mouton e a sua grelha de gestão.

De acordo com Ferreira, Abreu e Caetano (1996, p. 250), este modelo coloca ênfase nos liderados, sendo que a sua “eficácia depende da adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade dos liderados” e a ênfase colocada nos liderados justifica-se pelo facto de a eficácia da liderança estar dependente das ações destes, e não tanto do comportamento do líder.

Os autores supracitados definem a “maturidade” como a “capacidade e a vontade de as pessoas assumirem a responsabilidade pela direção do seu próprio comportamento” e é dividida em duas componentes: “a maturidade no trabalho e a maturidade psicológica” (*Ibidem*).

A teoria situacional defende que um líder eficaz é aquele que consegue diagnosticar corretamente a situação e o nível de maturidade dos subordinados e adotar o estilo de liderança que mais se apropria.

O líder define os papéis e indica o quê, quando, como, e onde as diversas tarefas são feitas. Salienta um comportamento diretivo; persuadir (tarefa elevada e elevado relacionamento). O líder dá a maior parte das orientações e convence os liderados a adotarem os comportamentos desejados; compartilhar (tarefa baixa e relacionamento elevado). Há partilha da decisão entre o líder e os subordinados, em que o papel daquele é o de facilitar a comunicação; delegar (tarefa baixa e baixo relacionamento). O líder dá pouca direção e apoio, mas identifica o problema, deixando aos liderados a responsabilidade da execução” (Bilhim, 2006, p. 350).

Este tipo de liderança, na opinião de Costa (2000, p. 21), tem como princípio básico o “líder ajustável”, que compreende um novo entendimento de liderança “relativizando-o para o tornar um pouco mais à medida”, com relevo para o “ajustar a organização às características quer do seu ambiente externo quer interno”.

Para escolher o padrão de liderança a adotar em relação aos subordinados, o líder deve avaliar três forças que condicionam os padrões de liderança, nomeadamente: a situação, o “gerente” e os subordinados.

## **2.4. Teoria da liderança carismática**

De acordo com Ferreira, Abreu e Caetano (1996, p. 254), a liderança carismática realça o significado de carisma como um dom de inspiração divina, que permite fazer milagres ou prever eventos futuros. Nos estudos, “a controvérsia maior é saber se o carisma é principalmente atributo do líder, se é resultado de fatores contextuais, ou da interação e respetivos processos de influência entre líderes e liderados” (*idem*, pp. 254-255). O carisma resulta da percepção das qualidades e comportamento do líder por parte dos liderados, percepções estas, que são influenciadas quer pelo contexto da liderança, quer pelas necessidades individuais e coletivas dos liderados.

House (1977), citado por Ferreira, Abreu e Caetano (1996, p. 255), identificou três características dos líderes carismáticos: “elevada autoconfiança, forte necessidade de poder e elevadas convicções nas suas crenças e ideais”. Enquanto Bennis e Nanus (1985) identificaram quatro características: “visão ou sentido de futuro, capacidade de partilhar de um modo claro a visão com os colaboradores, ser consistente no concretizar da visão e conhecer os seus pontos fortes, potencializando-os” (*Ibidem*).

De acordo com Teixeira (1998), este tipo de liderança consiste numa “repescagem” da teoria dos traços ou perfil do líder, que enfatiza a importância do carisma.

O autor citado refere que House (1977) propõe a teoria do líder carismático, sugerindo que os grandes líderes fazem uso fundamentalmente de quatro características pessoais: a dominância, a autoconfiança, a necessidade de influenciar e a convicção de retidão moral.

A teoria da liderança carismática parte do pressuposto de que os seguidores atribuem, aos outros, capacidades extraordinárias quando observam certos comportamentos.

## **2.5. As lideranças transacional, transformacional e *laissez-faire***

Na década de 80, apontam-se novos caminhos e novas formas de entender a liderança nas organizações. O líder começa a ser percebido como um gestor de sentido o que, na visão de Bryman, corresponde àquele que “define a realidade organizacional através da articulação entre uma visão (que é reflexo da maneira como

ele define a missão da organização) e os valores que lhe servem de propósito” (Costa, 2000, p. 22).

Surge, por conseguinte, um novo movimento que ficou conhecido por “Nova Liderança”, onde podemos encontrar as teorias da liderança transformacional em contraste com a liderança transacional, entre outras. Esta visão de liderança é denominada, pelo autor supracitado, como “visão cultural”, na medida em que “encontra o seu referencial teórico, em termos de análise organizacional, na perspectiva da cultura organizacional” (*Ibidem*).

Passaremos, então, a caracterizar as lideranças transacional e transformacional, considerando a opinião de vários autores.

Quanto à *liderança transacional*, segundo Castanheira e Costa (2007), esta focaliza-se na existência de um sistema de recompensas e de castigos aplicados pelo líder em resultado do cumprimento, ou não, dos objetivos contratuais. O líder transacional indica quais os comportamentos a adotar e os objetivos a atingir, não influenciando, nem motivando os colaboradores para o alcance das metas desejadas. A liderança transacional acentua uma dicotomia entre o líder enquanto superior e o seguidor enquanto dependente, assente numa perspectiva de conformidade face à realidade da organização.

Na teoria transacional, podemos identificar a existência de trocas, somente as necessárias, entre o líder e os subordinados, tendo em vista a recompensa de comportamentos apropriados e a punição de comportamentos improdutivos.

A liderança transacional é, na opinião de Ferreira, Abreu e Caetano (1996, p. 253), a “modalidade que procura apenas compatibilizar e harmonizar os objetivos dos liderados, através da troca simples e da negociação dos conflitos; trocam-se incentivos e estatuto por desempenho”. Neste sentido, o líder transacional dirige e motiva os seus liderados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando os papéis e exigências da tarefa.

No processo de liderança transacional, para Heitor (2006), os seguidores são motivados pelas promessas do líder ou são corrigidos pelo *feedback* negativo, por reprovações ou por ações disciplinares; o líder interage com os seus seguidores de modo a que estes deem continuidade e realizem aquilo que ambos acordaram e transacionaram.

De forma a ultrapassar as excessivas regras formais presentes no modelo transacional, surge o *modelo transformacional*, considerado pelos investigadores como

um novo paradigma, que surgiu no início dos anos 80. Assim, a liderança transformacional ultrapassa as ideias da anterior, assentes nas transações entre líderes e subordinados, dando uma nova visão de liderança onde impera a motivação das pessoas para superarem as expectativas, de modo a conduzir a desempenhos mais elevados, segundo Castanheira e Costa (2007).

A expressão liderança transformacional foi, assim, utilizada “pela primeira vez, por Burns (1978), significando a “liderança exercida por líderes que introduzem profundas mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas indeléveis” (Rego, 1997, p. 392).

Burns (1978), na sua obra *Leadership*, citado por Montserrat (2004, p. 98), distingue os líderes transacionais que melhoram os planos de ação existentes e os líderes transformacionais que mudam as estratégias e os acontecimentos, e “sublinha a evolução atual de uma liderança de autoridade, voltada para uma liderança mobilizadora e transformadora”. Para tal, é necessário que o dirigente possua uma combinação de competências teóricas, técnicas e metodológicas, fundada simultaneamente na gestão e na liderança.

De acordo com o modelo transformacional, no que diz respeito às tarefas dos líderes, estes agem em articulação e enfoque com uma visão e missão, e, simultaneamente, mantêm uma imagem positiva para com os seguidores. Portanto, o líder utiliza expectativas motivadoras e desafiantes, revelando também confiança e respeito pelos subordinados, procurando reforçar a visão e a missão através das suas próprias ações.

Na opinião de Bryant (2003), na liderança transformacional os líderes criam um ambiente em que os trabalhadores se sentem livres para inovar e partilhar experiências e realizações com os outros. O líder transformacional, para Muchinsky (2004), não se limita ao intercâmbio da informação ou à realização de acordos, antes lidera, por exemplo, atingindo resultados superiores através do uso de um ou mais componentes que estão na base da liderança transformacional e que permitem atingir o estado de bem-estar.

Segundo Castanheira e Costa (2007), este tipo de liderança caracteriza-se por ter uma forte componente pessoal, na medida em que o líder transformacional motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes, de forma a criar inspiração para a realização de objetivos assentes em valores e ideais. Este tipo de liderança baseia-se em quatro componentes fundamentais: a componente carismática, a componente

inspiracional, a componente de respeito pelos subordinados e a componente de estimulação intelectual.

Este modelo de liderança surge num contexto de impulsionamento da mudança das organizações, de progresso tecnológico e da necessidade de transparência e de bons desempenhos. Esta teoria, procura ultrapassar as deficiências dos modelos tradicionais, no qual o líder manda e os outros obedecem.

No que se refere à componente *influência idealizada* (carisma), os líderes são admirados, respeitados e acreditados e os seguidores identificam-se com os líderes. Uma das formas de o líder obter os créditos dos seguidores é considerar as suas necessidades. O líder partilha os riscos com os seguidores e é consistente na sua conduta, dando ênfase à ética, princípios e valores.

No que se refere à *motivação inspiracional*, os líderes, através de diferentes formas, motivam os que os rodeiam, dando um sentido e desafios ao trabalho; promovem o espírito individual e de equipa; o entusiasmo e otimismo são comuns; o líder encoraja os seus seguidores para alterar o seu estado; e a comunicação apela à visão, ao uso de símbolos para focar os seguidores no esforço e modelação de comportamentos apropriados, segundo Heitor (2006).

No que se refere à *consideração individual* os líderes, agindo como mentores e treinadores, dão atenção às necessidades de cada indivíduo para que se possa desenvolver e crescer; os seguidores são motivados para atingir maior potencial; são criadas novas oportunidades de aprendizagem com um clima de suporte, de modo a promover o crescimento; as diferenças individuais em termos de necessidades e desejos são reconhecidas; e o líder suporta, encoraja e acompanha os seguidores.

No que se refere à *estimulação intelectual* os líderes estimulam o esforço dos seus seguidores, para terem iniciativa, serem criativos e colocarem questões, debaterem problemas e olharem a velhas situações de uma forma nova.

Os estudos empíricos conhecidos, de acordo com Ferreira, Abreu e Caetano (1996), evidenciam apoio à superioridade da modalidade transformacional sobre a transacional. Os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores, conseguem implementar grandes mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações e obtêm deles o compromisso e a empatia necessários para a prossecução dos objetivos.

Segundo Bass (1985, 1995), citado por Rego (1998, p. 393), os efeitos da liderança transformacional nos seguidores perspectivam “confiança, admiração, lealdade

e respeito pelo líder, e estão motivados a fazer mais do que aquilo que esperavam fazer”, sendo que um líder “pode transformar os seguidores através de diversos meios: a) tornando-os mais cientes da importância dos resultados; b) induzindo-os a transcender os seus próprios interesses em prol da organização ou equipa; c) ativando as suas necessidades de nível mais elevado”.

Burns e Bass, os autores fundadores das lideranças transacional e transformacional, mostram-nos algumas diferenças entre os dois conceitos. Quanto à liderança transformacional, Burns restringe-a aos líderes esclarecidos que fazem apelo a valores morais positivos e a necessidades de alto nível dos seguidores; já Bass considera que o líder transformacional ativa a motivação dos seguidores e aumenta o seu comprometimento, independentemente dos efeitos (Rego, 1998). Bass diz que os dois tipos de liderança são processos distintos, “embora não se excluindo mutuamente”, referindo, também, que “o mesmo líder pode usar os dois tipos de poder em diferentes momentos e diferentes situações” (*idem*, 1998, pp. 394-395).

Na gestão por exceção passiva que se coadjuva com a liderança *laissez-faire*, Heitor (2006, p. 38) refere que, “o líder espera pela ocorrência de problemas, e só depois atua”.

No estilo de liderança *laissez-faire*, “o líder não exhibe comportamentos típicos de liderança, evitando tomar decisões e abdicando da sua responsabilidade e autoridade” (Antonakis et al., 2003, citados por Castanheira e Costa, 2007, p. 144).

O tipo de liderança *laissez-faire* pressupõe que o líder desenvolve comportamentos como: evitar envolver-se em assuntos importantes e evitar tomar decisões, atrasar a resposta a questões urgentes, esperar que as coisas corram mal antes de agir, deixar arrastar os problemas antes de empreender qualquer ação.

Com base nas teorias existentes, verificamos que não existe consenso na explicação da eficácia da tarefa de liderar. Daí a necessidade de termos sempre em conta os aspetos situacionais em que ocorre o exercício da liderança, isto é, o seu contexto específico.

Neste capítulo, apresentámos as concepções de liderança, em sentido geral. Posteriormente fizemos uma revisão acerca das teorias e estilos de liderança. Concluiu-se que os líderes desenvolvem um papel muito importante nas organizações, apesar de estas estarem em constante mutação. Aqueles devem corrigir os objetivos de acordo com o que está planeado. Ao mesmo tempo, as pessoas também têm grande



importância, na medida em que cada uma, ao seu estilo, é parte integrante da organização.

### 3. Inteligência Emocional e liderança

A inteligência emocional tem como precursor o conceito de Inteligência Social de Thorndike (1920, cit. por Correa, 2008) que a definiu como a habilidade para compreender e dirigir os homens e mulheres, e atuar sabiamente nas relações humanas.

Vários pesquisadores procuram entender por que razão uma determinada pessoa se torna num grande líder e outra não. Cada líder tem uma personalidade própria, um estilo de liderança, as suas características certas tornam-no líder em determinado momento e situação.

Nesta época de grandes e constantes mudanças, em todas as esferas da nossa existência, na que se nos exige estar preparados para enfrentar trocas cada vez maiores, mais rápidas, mais violentas e muito mais traumáticas, mais ligadas a um ambiente de grande incerteza, de uma competitividade não existente antes da globalização, que impõem todo o tipo de exigências, ocasionando riscos pessoais ao nível psicológico. Assim, o objetivo de desenvolver talentos é o tema chave e *ad libitum* das organizações.

Vivemos numa época em que o talento é umas das palavras mais comentadas, baseando-nos em Jericó (2008), podemos considerá-lo como o fator diferenciador em qualquer grupo de trabalho. Muitos são os autores que se têm preocupado em definir os fatores que diferem os indivíduos talentosos.

Nos seus estudos sobre o assunto, Goleman (2006) percebeu um aspeto similar nos líderes mais eficazes: todos têm um alto grau do que se denomina inteligência emocional. Para o autor, inteligência emocional é fundamental na liderança. Sem ela, a pessoa pode ter o melhor treino do mundo, pode ter as melhores capacidades técnicas, pode ser inteligente, mas, ainda assim, não se tornará um líder. Nesta linha de pensamento, o autor citado define a inteligência emocional como sendo a capacidade de administrar os sentimentos e as emoções no plano pessoal e nas relações sociais.

Portanto, assiste-se a uma forma diferente de avaliar o indivíduo. Os investigadores começam por adotar o trabalho das emoções, não dando tanta importância ao cognitivismo e ao coeficiente de inteligência, defendendo mesmo que as pessoas mais bem sucedidas, não têm de ter um coeficiente de inteligência exageradamente elevado, mas uma inteligência emocional muito bem desenvolvida.

Investigadores, tais como Lentieri, Goleman, Gardner, Mayer e Salovey, referenciados por Reinoso (2005), defendem que a inteligência emocional deve ser trabalhada o mais cedo possível, porque a probabilidade de podermos vir a ter características de talento são bastante mais elevadas.

Para falar de inteligência emocional deveríamos desenvolver pessoalmente um exercício de direção, de visão, missão e valores pessoais, familiares, profissionais e de cidadãos, através de perguntas, ativas, simulações e valorizações das coisas que influem filosoficamente na nossa vida, como os sonhos e princípios sobre os quais realizamos a nossa atuação.

Em seguida detalha-se cada um dos cinco componentes da inteligência emocional que, para Goleman (2006), se forem trabalhados, permitem que as pessoas desenvolvam sua inteligência emocional.

#### **A. Autoconsciência**

O primeiro componente da inteligência emocional, autoconsciência, significa um profundo entendimento das próprias emoções, necessidades, forças, fraquezas e iniciativas. Pessoas com elevada autoconsciência não são nem demasiadamente otimistas nem pessimistas, ao contrário são honestas com elas mesmo e com os demais.

Segundo Goleman (2006), pessoas que têm alto grau de autoconsciência percebem como os seus sentimentos os afetam, e a sua influência no seu trabalho e nos outros. Uma pessoa consciente sabe lidar com um cliente exigente, reconhece o seu temperamento e as exigências que melhor satisfaçam suas necessidades. Com um cliente satisfeito toda a organização ganha, tanto em termos financeiros como em fidelidade e construção de negócios a longo prazo.

Pode reconhecer-se uma pessoa com autoconsciência pela sua sinceridade e capacidade de avaliar com realidade a si mesma. Essas pessoas sabem suas limitações e forças, sabem onde podem chegar e o que podem prometer para a empresa. Elas agem de acordo com suas capacidades.

#### **B. Autodisciplina**

A autodisciplina é muito importante para os líderes. As pessoas que sabem controlar os seus sentimentos e impulsos conseguem criar um ambiente de confiança e lealdade. Os conflitos são reduzidos e com isto a produtividade aumenta.

Goleman (2006) considera que os impulsos biológicos dirigem as nossas emoções. Não podemos ir longe com elas, mas podemos fazer muito para as controlar. A autodisciplina, um progressivo diálogo interior, é o componente da inteligência emocional que nos liberta da prisão dos nossos impulsos biológicos. As pessoas envolvidas nesse diálogo ficam de mau humor e têm impulsos emocionais exatamente como qualquer outra, mas descobrem caminhos para controlá-los e canalizá-los de modo benéfico.

Pessoas talentosas concentram-se na organização e a autodisciplina tem um efeito harmonizador do ambiente. Melhor humor nos superiores sugere melhor humor em toda a organização.

A autodisciplina também é muito importante por razões competitivas. Nos negócios atuais predominam a ambiguidade e as incertezas.

O meio envolvente em que as organizações desenvolvem a sua atividade tem sido objeto de profundas alterações, como “a globalização de mercados, o aumento da instrução, a desregulamentação e harmonização legislativa e a aceleração da inovação, com reflexos negativos ao nível da fragmentação dos mercados e da intensificação da concorrência” (Santos, 2008, p. 23).

Por outro lado, a incerteza, constitui uma característica ambiental que resulta do efeito conjugado do dinamismo com a complexidade do ambiente, enquanto causadores da falta de informação e conhecimento sobre os fatores ambientais presentes. Com a atual mudança legislativa no sector das inspeções automóveis e consequente dinâmica e complexidade do meio envolvente, a incerteza percebida será cada vez maior.

Goleman (2006) enfatiza a importância da autodisciplina para a liderança e argumenta que ela aumenta a integridade, que não é apenas uma virtude, mas também uma força organizacional. As pessoas, que planeiam adequadamente as tarefas, não são impulsivas, conseguem obter melhores resultados para a empresa tanto a médio, como a longo prazo.

### **C. Empatia**

De todos os componentes da inteligência emocional, a empatia é a mais facilmente reconhecida. Saliente-se que a empatia, no mundo dos negócios, não significa colocarmo-nos no lugar dos outros sob os seus sentimentos, emoções e perspetivas. Para um líder, não significa adotar as emoções das outras pessoas como se fossem suas e tentar agradar a todos. Isto seria um absurdo e tornaria a sua ação impossível.

Goleman (2006) afirma que a empatia significa ter-se em consideração, ponderadamente, os sentimentos dos colaboradores, dentre outros fatores, no processo de perfilhamento de decisões inteligentes.

Atualmente, a empatia é um componente importante da liderança, pois, o ritmo acelerado de mudanças e a necessidade de se reter talentos na empresa requerem a empatia, de forma a tornar o desafio da execução das tarefas mais fácil.

Perante a atual e crescente globalização, a empatia é uma característica muito importante que os líderes possuem para trabalharem com diferentes culturas e etnias. Os líderes entendem as subtilezas da linguagem corporal e conseguem entender mensagens por trás das palavras, o que facilita na concretização de negócios com culturas diferentes.

Em suma, a empatia é uma característica presente nos líderes, considerada muito importante para gerir equipas, entender as suas necessidades e realizar bons negócios com clientes de diferentes culturas.

#### **D. Habilidade Social**

Os primeiros três componentes da inteligência emocional podem ser definidos como habilidades de autogestão. Por outro lado, a empatia e a habilidade social estão ligadas à capacidade pessoal de relacionamento com as outras pessoas.

A habilidade pessoal, não é tão simples como parece. É definida como uma amizade com um propósito determinado: mover as pessoas na direção desejada, de acordo com uma nova estratégia de mercado ou um novo produto.

Para Goleman (2006), as pessoas socialmente habilidosas tendem a conquistar um amplo círculo de relacionamentos e possuem um talento especial para descobrir uma base comum em pessoas de todos os tipos. Isso não significa que eles socializam continuamente, mas sim que trabalham em consonância com a suposição de que nada importante se faz sozinho. Tais pessoas criam uma rede de relacionamentos para as ocasiões em que tenham necessidade de recorrer a elas.

A habilidade social é considerada o auge das outras dimensões da inteligência emocional. As pessoas motivadas e otimistas, que entendem e controlam as suas próprias emoções e sentem empatia com os sentimentos dos outros, geralmente tornam-se pessoas populares e lembradas, o que é muito importante para consolidar a sua rede de relacionamentos.

A habilidade pessoal pode ser considerada como uma capacidade de liderança-chave em muitas empresas, na medida em que as pessoas sabem que um líder necessita

de relacionamentos. Assim, a meta é conseguir o trabalho bem feito por outras pessoas e a habilidade social torna isto possível. Enfim, a habilidade social permite aos líderes colocar a sua inteligência emocional ao serviço dos seus objetivos.

### **E. O líder como agente motivador**

O ser humano é motivado por fatores internos e externos na procura da satisfação das suas necessidades. Com isso, o papel do líder na motivação dos seus liderados é de extrema importância para o sucesso da empresa.

A partir da descrição das necessidades humanas surge a seguinte questão: Uma pessoa pode motivar a outra? Para Oliveira (2006), a resposta é que não se consegue motivar ninguém, mas que se consegue facilmente arrastar as pessoas para a desmotivação.

As pessoas são complexas demais para serem entendidas. A motivação pode ser influenciada por forças ambientais, por simples impulso ou até mesmo por crenças pessoais. Com isso, é de grande valia que os líderes conheçam as necessidades dos seus liderados, na tentativa de as compreender e, simultaneamente, promovendo-lhes formas de encontrar a sua motivação interior, em benefício próprio, tal como em benefício da empresa e de todas as pessoas ao seu redor.

Gardner (1990), considera que entre outras coisas o líder necessita de reconhecer as necessidades dos seguidores ou constituintes, ajudá-los a ver como as necessidades podem ser satisfeitas e transmitir-lhes a confiança de que são capazes de conseguir obter resultados através do seu esforço.

Todas as pessoas procuram meios para atingir os seus objetivos e para satisfazer as suas necessidades, fisiológicas, de segurança ou até mesmo de autoestima e de reconhecimento. Assim, a função do líder é reconhecer esses esforços e ajudar a remover as inibições ou dificuldades, visando alcançar os benefícios que as metas proporcionam.

Um líder motivador promove mudanças através de ações criativas. Este desempenha o seu papel no grupo, tentando dar resposta ao que os outros esperam e necessitam. Por conseguinte, o líder promove grandes mudanças motivadoras, torna-se inovador e criativo, pois percebe e consegue interagir sobre o seu meio. Aponta soluções, cria alternativas, agrega pessoas que motivadas atingem mais facilmente os seus objetivos e os da empresa.

Assim, considera-se importante dissecar o conceito motivação, pois revela-se indispensável para o estudo da liderança, nomeadamente em Centros de inspeção.

### **Capítulo III – Motivação nas organizações**

Neste ponto, aborda-se a forma como se adquire a motivação intrínseca numa organização, a qual tem origem no íntimo do sujeito, decorrendo da sua capacidade, e que tende à satisfação das suas necessidades de autorrealização. Segundo Bilhim (2006, p. 315), “a motivação e o autocontrolo estão intimamente relacionados com o tipo de configuração organizacional onde os indivíduos trabalham”.

A palavra motivação etimologicamente significa ação de pôr em movimento e diz respeito ao “comportamento que visa um objetivo” (Pereira, 1999, p. 175).

O conceito de motivação é de difícil definição, uma vez que a noção compreende características individuais, características da situação, bem como a percepção desta por parte de cada pessoa. Não obstante, é fácil reconhecer uma pessoa motivada, pois, esta “geralmente esforça-se mais, está interessada na maioria das tarefas que desempenha, parece bem-disposta e entusiasmada com o seu trabalho e com as novas ideias que sobre ele vai desenvolvendo” (Sousa, 2006, p. 73).

Para Chiavenato (1999, p. 592), a motivação “funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve”. O referido autor mostra que a motivação está relacionada com três aspetos: “a direção do comportamento (objetivo); a força e intensidade do comportamento (esforço); a duração e persistência do comportamento (necessidade)”.

Segundo Bilhim (2006, p. 194), a motivação pode ser entendida de forma “simples como o que dá energia, dirige e mantém o comportamento humano”, entende-se como o desejo pessoal para fazer melhor o seu trabalho ou para fazer todo o esforço que for possível para cumprir as tarefas ou atingir os objetivos que foram propostos e aceites.

Assim, a motivação é definida pelo mesmo autor como

...a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos. Por necessidade entende-se um estado de espírito interno que faz com que certos resultados apareçam como atrativos ao sujeito.

(Bilhim, 2006, p. 195)

Segundo o mesmo autor, o comportamento do homem é decorrente de dois fatores, que passamos a referir: fatores externos e fatores internos. Os fatores externos

englobam todos aqueles que de uma maneira ou outra poderão vir a afetar o nosso comportamento, nomeadamente: pressões do chefe; influência dos colegas de serviço; condições de trabalho; mudanças na tecnologia utilizada; as pressões familiares; condições físicas e sociais. Dentro dos fatores internos poderemos falar dos seguintes: personalidade; atitudes; capacidade de aprendizagem e *motivação*.

Como tal, e segundo Chiavenato (1999), não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento das motivações do seu comportamento. Assim sendo, teremos mesmo que falar de motivação, dado que, no trabalho, é uma aposta para o indivíduo, não porque a vida profissional seja o local privilegiado do desenvolvimento, mas porque a organização do tempo do indivíduo o impele a passar a maior parte da sua vida no trabalho.

Tendo em vista uma melhor compreensão sobre a motivação, distinguimos os *motivos* das *necessidades*. Para Sousa (2006), os motivos correspondem ao impulso e à energia internas das pessoas e dirigem o comportamento, que, por sua vez, produz resultados e as necessidades são, igualmente, internas ao indivíduo e podem ser fisiológicas ou sociais ou, ainda, estar relacionadas com a autoestima.

A motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos, sendo que determinados resultados podem parecer mais ou menos atrativos ao sujeito.

Dada a fluidez consensual dos autores acerca da definição da motivação, torna-se importante clarificar outros termos. Megginson (1986), a este propósito, diz o seguinte:

**Incentivo ou recompensa** é um estímulo externo que induz o indivíduo a fazer alguma coisa ou a lutar para conseguir algo.

**Motivo** é um estímulo interno que dirige o comportamento para a satisfação de uma necessidade ou para alcançar uma meta.

**Meta** é o fim para o qual se dirige o comportamento motivado.

**Desejo** indica as metas do indivíduo e precede a motivação.

A motivação pode assim “...induzir uma pessoa ou um grupo de pessoas, cada qual com as suas necessidades e personalidades distintas, a trabalhar para atingir os objetivos da organização, ao mesmo tempo em que trabalha para alcançar os seus próprios objetivos” (Megginson, 1986, p. 307).

Não é possível, de acordo com Chiavenato (1999), compreender o comportamento humano sem o mínimo conhecimento da motivação. Ela está diretamente relacionada com o sistema de cognição do indivíduo e os atos são guiados por aquilo que ele pensa, acredita e prevê. A motivação é uma força não só capaz de impulsionar uma conduta, mas também de sustê-la durante o período de tempo necessário para a realização da ação, visando, por conseguinte, a satisfação de uma necessidade. Enquanto um indivíduo se encontra motivado, a sua conduta é dinâmica, ativa e interessa-se pela sua evolução.

De uma maneira geral as pessoas procuram um trabalho que as motive e seja do seu interesse. Porém, o lugar atribuído ao trabalho pode ser perfeitamente secundário na ordem das motivações, embora se reconheça que estar motivado para o trabalho constitui uma vantagem na vida porque em termos de tempo e de relações sociais, o trabalho é frequentemente a atividade dominante. Na medida em que o trabalho é um lugar e um tempo investido pelo indivíduo, a motivação torna-se então uma aposta considerável. Assim, se o cenário motivacional passa pelo sucesso e pelo investimento profissional, torna-se fundamental que o indivíduo encontre no seu local de trabalho uma possibilidade para exprimir e viver a sua motivação.

De acordo com Rubin e Mc Neil (1981, cit. por Rodrigues, 1985), as múltiplas motivações humanas devem agrupar-se em três categorias fundamentais: motivações de sobrevivência, como a fome, a sede, o sexo, a movimentação e a fuga à dor; motivações competitivas, cujos impulsos mais representativos são a procura de compreensão, o desejo de saber e a importância do local onde normalmente se atua; e motivações sociais que são orientadas através de impulsos que orientam o comportamento em face das outras pessoas.

De um modo geral, o ser humano está continuamente a evoluir, renovando-se e procurando satisfazer-se a si próprio (Pesce, 1991). É a motivação que o impulsiona a esta busca interminável e dinâmica, levando-o a agir desta ou daquela maneira no ambiente de trabalho. Desta forma, é importante que os administradores motivem os indivíduos no local de trabalho proporcionando-lhes oportunidades de satisfação de necessidades a partir da execução do próprio trabalho. Considera o autor que a motivação interiorizada é a melhor forma de motivação, dado que as pessoas têm mais possibilidades de satisfazer as necessidades de estima e de realização. Mas, a motivação interiorizada é um impulso interno que raramente surge desligado de um bom sistema de incentivos.



A questão de como motivar os indivíduos no trabalho permanece como uma das áreas mais fascinantes para os administradores e gestores. O comportamento motivado corresponde àquilo que a organização espera dos seus assalariados, a fim de atingirem objetivos comuns que a nível individual seriam inatingíveis.

A complexidade da motivação no trabalho, reside não só na dificuldade que existe na sua definição mas sobretudo nos fatores que a podem originar ou influenciar. Katzell e Thompson (1990, cit. por Lawler, 1994) fazem um resumo das principais teorias de motivação, que não sendo contraditórias mas complementares permitirão a compreensão do fenómeno complexo que é a motivação, e que aqui se procura expor.

## **1. Teorias Clássicas da Motivação**

De seguida abordamos as Teorias Clássicas da Motivação, salientando-se a Hierarquia das necessidades Maslow (1954), a Teoria X e Y de McGregor (1960), a Teoria de Herzberg (1966) e a Teoria de Motivação de McClelland (1961). A alusão a esta temática deve-se ao facto de a motivação estar contemplada no instrumento de recolha de dados.

### *Hierarquia das necessidades*

De acordo com Maslow (1954, cit. por Bilhim, 2006), a teoria da motivação mais conhecida é, presumivelmente, a da Hierarquia das Necessidades, a qual diz que cada indivíduo encerra um conexo hierarquizado de cinco necessidades: fisiológicas (fome, sede, e sexo); segurança, relativamente a ameaças físicas e emocionais; sociais, a nível as aceitação e amizade; estima, relativamente ao autorrespeito, autonomia, realização, *status*, reconhecimento e atenção; autorrealização, que consta da força para se transformar naquilo de que se é competente, a título de exemplo, crescimento pessoal, realização do potencial individual.

De acordo com o mesmo autor, no momento em que uma necessidade inferior é satisfeita, a superior toma-se dominante, fazendo com que para se motivar alguma pessoa é necessário conhecer onde esta se encontra nesta escala, e de seguida proporcionar-lhe a satisfação desse nível ou do imediatamente superior. Maslow (1954, cit. por Bilhim, 2006) diferencia concomitantemente a satisfação interna da satisfação externa.

Sendo que na primeira se situam as necessidades fisiológicas e as de segurança; na segunda encontram-se as demais.

### *Teoria de Herzberg*

Herzberg (1966, cit. por Gomes et al., 2009) é o autor da *Teoria da Motivação-Higiene*, segundo o qual os fatores intrínsecos (motivadores) se relacionam com a satisfação no trabalho e os extrínsecos (higiênicos) se associam à insatisfação no trabalho, ou seja, no parecer do autor, os fatores que acarretam satisfação no trabalho não devem ser confundidos com os fatores que conduzem à insatisfação.

Por conseguinte, para o mesmo autor, os fatores higiênicos incluem: a política organizacional, tipo de supervisão e salários, que, quando presentes, apaziguam os colaboradores, porém, quando ausentes, provocam enorme insatisfação. Bilhim (2006) diz que estes fatores só são visíveis quando estão ausentes. Há a ressaltar que muitas têm sido as críticas feitas à teoria de Herzberg, como informa Bilhim, uma vez que

...segue uma metodologia inadequada (se as coisas correm bem o mérito é dos indivíduos; se correm mal a culpa é atribuída a fatores externos); Se trata mais de uma teoria da satisfação no trabalho do que da motivação; Ignora as variáveis situacionais; Assume que há relação entre satisfação e produtividade, mas só permite avaliar a satisfação e não a produtividade.

Bilhim (2006, p. 317)

Não obstante as apreciações menos positivas que têm sido dirigidas à teoria de Herzberg (1966), não restam dúvidas de que tem sido sobejamente lida, sendo poucos os gestores que a desconhecem. Neste contexto, Gomes *et al.* (2009) refere que há quem considere que a transformação influída em meados dos anos sessenta, que objetivava estimular os colaboradores a um maior envolvimento nos objetivos da organização, se ficou a dever aos trabalhos pioneiros de Herzberg (1966).

Herzberg (1966) é o patrono do tema do enriquecimento de funções, “enquanto técnica que procura novas maneiras de motivar os trabalhadores, e permitir, por exemplo, que estes sejam capazes de planejar bem o seu trabalho” (Bilhim, 2006, p. 317). A modificação do conteúdo das tarefas, ou seja, os deveres concretos e as funções, tornam-se mais relevantes do que os fatores externos, como a remuneração ou as circunstâncias de trabalho.

Para este autor, o enriquecimento de funções pode, similarmente, ser defendido pelo facto de ampliar as obrigações e as responsabilidades do trabalho, como forma de compensação pelo sucesso, desafio e pela satisfação, de que a especialização os privou.

Assim sendo, há a necessidade de em qualquer organização se valorizar a criação de mecanismos motivadores no trabalho, como o desafio e a responsabilidade.

Deste modo, o enriquecimento de trabalho pode tornar-se atrativo por matizadas razões. A um primeiro nível, e apelando apenas ao senso comum, é axiomática a facilidade de acreditar que os indivíduos estimem mais trabalhos atraentes do que desinteressantes. Adicionado a esta constatação, está uma perspetiva e uma visão mais positivas da natureza do ser humano. Contudo, apesar destas vantagens, esta teoria foi refutada nos seguintes aspetos, segundo informa Bilhim:

A sua aplicação eleva os custos; parte de bases teóricas inadequadas – que são apenas trabalhos desafiantes, e podem ser motivadores de performances altas a longo termo. (Alguns autores contradizem-na, pois, afirmam que fatores externos, como o pagamento e as condições de trabalho, são mais importantes, e sustentam que, embora o trabalho especializado seja visto como aborrecido e desmoralizante, há trabalhadores com baixas necessidades de sucesso e que preferem trabalhos rotineiros) e fomenta a seleção natural – por vezes, o trabalhador, ao ser submetido a um enriquecimento de trabalho, pode não se adaptar à inovação e, intencionalmente, resistir à mudança.

Bilhim (2006, pp. 317-318)

Conforme Herzberg (1966, cit. por Bilhim, 2006, p. 318) é, afinal, imprescindível que o enriquecimento do trabalho possibilite:

- “a) Feedback direto – os trabalhadores devem, atempadamente, ter feedbacks diretos relativos à sua performance;
- b) Relacionamento com clientes – o empregado deve ter um cliente para servir, sejam externos ou internos à organização;
- c) Novas aprendizagens – uma parte importante de um bom trabalho é a oportunidade de “crescer” psicologicamente;
- d) Horários – poder agendar o seu próprio trabalho;
- e) Experiência única – é gratificante para o funcionário pensar que só ele sabe o que se faz no trabalho que está a executar e na sua área;
- j) Controlo sobre recursos – através da criação de mini-budgets e do incentivo para que os funcionários os giram o melhor possível;
- g) Contabilidade pessoal – tornando o funcionário responsável pelo seu trabalho e pela supervisão do mesmo”.

Ainda, na perspetiva de Herzberg (1966, cit. por Bilhim, 2006), para que o trabalho seja promotor de motivação é fundamental que tenha características positivas nas seguintes dimensões:

- a) Variedades de aptidões – o grau de dificuldade que a tarefa vai solicitar quando em funcionamento;

- b) Identificação de tarefas – o grau de identificação das tarefas que o trabalho exige;
- c) Significado da tarefa – o grau de importância que o trabalho transmite ao funcionário, ou em geral;
- d) Autonomia – o grau de liberdade e independência que o trabalho proporciona ao trabalhador;
- e) Conhecimento de resultados – o grau em que a informação e a sua transmissão influenciam a eficiência do trabalhador.

(Bilhim, 2006, pp. 318-319).

Certo é que quando se diligencia desenvolver um programa de enriquecimento de trabalho, as fases a ter em vista, passam, em primeiro lugar, pelo diagnóstico, devendo-se atempadamente colocar as seguintes quatro questões, a fim de se avaliar e, se necessário, enriquecer os trabalhos:

- “a) A motivação e a satisfação são centrais no nosso problema, ou há outras questões prioritárias, tais como sistemas de produção, condições de trabalho, etc.?”
- b) É o trabalho baixo em potencial motivador?
- c) Que aspetos específicos do trabalho causam dificuldades?
- d) Em quantos pontos estão os funcionários aptos para uma mudança?”

(Bilhim, 2006, p. 319).

Após este diagnóstico, e se se verificar que este é positivo, promover-se-á o projeto de enriquecimento de trabalho, o qual deve prever:

- “a) Formar grupos de trabalho “naturais” visando a alteração, de maneira a que o trabalho seja identificável com o funcionário;
- b) Combinar tarefas, deixando cada funcionário acumular mais do que uma;
- c) Criar relacionamento com os clientes, e fazer com que o trabalhador tenha o máximo possível de contactos com o consumidor do produto;
- d) Estabelecer planos pessoais, isto é, deixar que o trabalhador determine o seu próprio plano de trabalho;
- e) Abrir canais de feedback, e arranjar maneiras melhores e mais rápidas de comunicar os resultados”

(Bilhim, 2006, p. 319).

A satisfação no trabalho, perante os resultados que advêm do desempenho de funções enriquecidas, é uma atitude que irá influenciar as suas expectativas futuras face à organização e ao trabalho, os seus objetivos relativamente a este e a sua predisposição para exibir um bom nível de desempenho.

De acordo com Vala *et al.* (1993), *atitude* é uma predisposição de carácter afetivo-avaliativo, adquirida e subjetiva, para responder a determinados estímulos com determinado tipo de respostas (a nível cognitivo, afetivo e comportamental). É um “mediador entre a forma de agir e pensar dos indivíduos” (*idem*, p. 168), que orienta o

comportamento e simultaneamente condiciona as percepções, crenças e valores que o indivíduo constrói acerca da realidade.

A satisfação no trabalho representa a atitude afetiva geral do indivíduo em relação ao seu trabalho, compreendendo as suas características intrínsecas e contextuais, avaliada pela distância entre o que quer receber e o que efetivamente recebe relativamente a cada uma delas. É mediada pela equidade percebida daquilo que recebe relativamente à sua contribuição e à relação esforço/resultados de outros em funções semelhantes e pela sua valorização pessoal de cada um desses atributos, e determinante para a sua intenção de empreender novamente um esforço na realização do seu trabalho.

Segundo Lawler (1994), a pesquisa ainda não permitiu conhecer a base causal das relações entre satisfação no trabalho e as restantes variáveis, mas podem distinguir-se duas noções de satisfação: *facet* ou *factor satisfaction* que diz respeito às reações afetivas das pessoas a aspectos particulares do seu trabalho como pagamento ou supervisão; *job satisfaction*, que implica as reações afetivas das pessoas em relação ao seu total *work role*.

Para o autor, não é possível enumerar todos os fatores de satisfação tal como não é possível estabelecer o número de necessidades psicológicas dos indivíduos. No entanto, é possível, através de uma análise das correlações entre si, agrupar os fatores quando estes representam um mesmo. Normalmente, resultam, como sendo os mais importantes para a satisfação, os seguintes itens: trabalho em si; supervisão; pagamento; promoção; segurança no trabalho; relações com colegas; condições de trabalho.

Em suma, entre as teorias diretamente relacionadas com a satisfação no trabalho, a teoria proposta por Herzberg (1966, cit. Gomes et al., 2009) foi possivelmente a que recebeu, nestes últimos anos, nos Estados Unidos, maior atenção e a que gerou maior controvérsia e impacto no campo da psicologia das organizações.

Esta teoria abriu novos horizontes nos estudos da satisfação em relação à função, o que, até então, era uma área problema, quer do ponto de vista pessoal dos colaboradores que produzem os bens e serviços, quer do ponto de vista da organização de que fazem parte. Além disso, serviu para consolidar a distinção de fundamental importância entre os aspetos diretamente relacionados com a função (fatores intrínsecos) e os aspetos relacionados ao contexto (meio, ambiente) organizacional (fatores extrínsecos).

### *A Teoria de Motivação de McClelland*

A teoria das necessidades de McClelland (1961, cit. por Sampaio, 2004) foi desenvolvida nos anos sessenta e pôs em destaque, segundo Teixeira (1998), as necessidades adquiridas, isto é, as necessidades que as pessoas desenvolvem através da sua experiência, ao longo da sua vida, ou seja, as necessidades adquiridas socialmente à medida que interagem com o seu ambiente.

McClelland (1961) levou a cabo uma das linhas de pesquisa que mais se tem notabilizado no âmbito dos traços da personalidade, que são resultantes do processo de socialização e não inato ao indivíduo. Para McClelland (1961, cit. por Sampaio, 2004, p. 122), os “indivíduos orientam o seu comportamento através de motivos socialmente adquiridos de uma forma não consciente, através de um processo contínuo de aprendizagem”.

Quanto à *motivação para a afiliação*, Rego (1997) diz que um indivíduo com forte motivo afiliativo tende a revelar um desejo vincado de ser aceite socialmente, de que os outros gostem dele e de trabalhar com pessoas amigas e cooperativas. Na opinião do referido autor, a maior parte dos estudos tem encontrado uma correlação negativa entre este motivo e a eficácia dos líderes, assumindo que os líderes com forte afiliação são caracterizados da seguinte forma:

“a) Estão mais preocupados com as relações pessoais do que com as tarefas. b) Procuram evitar que o trabalho interfira na harmonia das relações. c) Tentam evitar ou suavizar conflitos, não os enfrentando. d) Evitam tomar decisões impopulares, ainda que necessárias. e) Recompensam os colaboradores de modo a obter a aprovação social, mais do que a premiar o desempenho eficaz. f) Mostram favoritismo para com os amigos”

(Rego, 1997, p. 62).

Em contrapartida, uma baixa necessidade afiliativa torna o gestor pouco sociável e pouco aberto a atividades de relações públicas (Rego, 1997).

Relativamente à *motivação para o poder*, na perspectiva de Rego (1997, p. 62), os indivíduos com esta forte motivação “obtêm satisfação ao influenciarem as pessoas e ao terem impacto”. A necessidade pode ser expressa de duas formas diferentes, relacionada com o autocontrolo ou a inibição da ação:

“um indivíduo com elevada inibição da ação (IA) tem um forte autocontrolo e está motivado para satisfazer a sua necessidade de poder de modo socialmente aceitável; um sujeito com baixa IA procura satisfazer a sua motivação

para o poder, dominando os outros e usando o poder para proveito pessoal”

(Rego, 1997, p. 63).

A união de uma forte motivação para o poder com elevada inibição da ação resulta numa orientação designada de poder social; a outra resulta numa tendência denominada de poder pessoal.

De acordo com McClelland (1961, cit. por Rego, 1997, p. 63), as duas orientações referidas estão relacionadas com os seguintes perfis, ou os denominados “Síndromes”: “a Síndrome D. Juan, associada ao poder pessoal e a Síndrome Imperial, associada ao poder social”.

Para McClelland (1961, cit. por Bilhim, 2006, p. 323), a *necessidade de realização* é caracterizada pela preferência em “estabelecer os seus próprios objetivos”, pela opção “por metas moderadamente difíceis, mas suscetíveis de serem alcançadas”, e pela preocupação pela “gratificação interior do que com as recompensas externas que o sucesso lhes possa fazer. Os indivíduos com elevada necessidade desta motivação preferem situações de trabalho onde haja responsabilidade pessoal, *feedback*, e um grau intermédio de risco.

Teixeira (1998) refere que os líderes com elevada necessidade de afiliação tendem a adotar um estilo de liderança colaborativa, em que o trabalho de equipa assume um papel importante.

McClelland (1961, cit. por Teixeira, 1998), na realização de um estudo, com base na atuação de mais de quinhentos gestores, concluiu que os gestores mais eficazes têm uma grande necessidade de poder, uma necessidade mais moderada de realização e uma menor necessidade de relacionamento amigável.

Podemos concluir, segundo a teoria de McClelland (1961, cit. por Sampaio, 2004), que as pessoas têm todos estes três tipos de motivações, mas com graus diferentes, sendo que uma delas prevalecerá em cada indivíduo e será mais característica numa pessoa do que as outras duas. Mas, também é necessário considerar que, embora se parta do princípio que todas as pessoas têm estes três tipos de motivações, apenas uma delas as motivará em determinadas situações, pois, os motivos individuais variam com o tempo e o percurso de vida de cada um.

## **Capítulo IV – A investigação e a sua metodologia**

### **1. ‘Desenho’ da investigação**

Toda a investigação deve seguir processos operativos objetivos e rigorosos, adaptados ao tipo de problema em causa e facilitadores de uma nova aplicação nas mesmas condições, segundo Tuckman (2002). Assim sendo, neste capítulo descreve-se a metodologia utilizada no presente estudo.

A metodologia de pesquisa empregue foi escolhida a fim de atendermos às necessidades específicas de cada um dos nossos objetivos. Assim, socorremo-nos do estudo quantitativo, a qual nos permitiu estabelecer e provar relações entre as variáveis operacionalmente definidas, de acordo com Quivy e Campenhoudt (2003). Por outro lado, a investigação quantitativa utiliza, normalmente, os critérios de validade interna, validade externa, fidelidade e objetividade.

Tuckman (2002) refere que, nos estudos quantitativos, a validade interna tenta medir o grau de isomorfismo entre os dados obtidos pelo estudo e o fenómeno que se pretende estudar. De facto, existe apenas uma realidade e a informação é internamente válida se descrever essa realidade e se facilitar o seu controlo e manipulação. A validade externa tenta avaliar se as descobertas feitas numa determinada situação se podem aplicar a outras situações.

Optámos também por uma investigação documental, pois nela encontrámos informações históricas, culturais, sociais e epistemológicas, tudo quanto nos podia servir de suporte para compreender a nossa problemática e definir conceitos base.

### **2. Definição do problema de investigação**

Antes de se proceder à formulação do problema de investigação, faz-se uma contextualização, ainda que breve, da atividade das inspeções a veículos em Portugal, com base nos resultados apresentados pelo do IMT (Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P.) referente ao ano de 2010.

As inspeções técnicas a veículos iniciaram no nosso País no ano de 1993, sendo uma atividade concessionada pelo Estado a entidades particulares Acreditadas pelo IPAC (Instituto Português de Acreditação) e autorizadas pelo IMT.



O Parque inspetivo é constituído por 171 Centros, dos quais 123 (designados de Categoria A) realizam exclusivamente IPO's (Inspeções Técnicas Periódicas Obrigatórias, ou seja, aquelas a que todos os veículos estão sujeitos em função da data de matrícula) e 48 (de Categoria B) que, para além das IPO's referidas, executam inspeções para atribuição de nova matrícula, inspeções extraordinárias (por motivo de acidente, para controlo de elementos de identificação, bem como para confirmação das condições de segurança em casos específicos regulamentados). Acrescem, ainda, em número irrelevante, as inspeções determinadas ou realizadas pelo IMT e as inspeções facultativas.

No ano de 2010, mantiveram-se as estruturas do referido Parque de 2009, constituído por 432 Linhas e 48 Áreas Complementares de Inspeção. Deste modo, registou-se, no ano em causa, um acréscimo de cerca de 64000 inspeções relativamente ao universo de todas as inspeções realizadas no ano anterior, o que representa o acréscimo de quase 1% no valor absoluto de inspeções realizadas, pois o mercado das inspeções em 2010 representou 5 672 957 inspeções periódicas, 33 223 inspeções para atribuição de nova matrícula e 32 301 inspeções extraordinárias o que dá um total de 5 738 481 inspeções realizadas em Portugal. Este mercado pode considerar-se estável, mas, com a entrada em vigor da Lei 11/2011 de 26 de Abril (estabelece o regime jurídico de acesso e permanência na atividade de inspeção técnica de veículos a motor e seus reboques e o regime de funcionamento dos centros de inspeção e revoga o Decreto-Lei n.º 550/99, de 15 de Dezembro) e a consequente repartição, a acontecer a partir dos finais de 2012, deste por mais 85 potenciais novos centros, implica uma mudança importante no paradigma do negócio e enfatiza o papel dos gestores/Diretores do centros.

Assim, neste setor tal como noutros, o meio envolvente em que as organizações atualmente desenvolvem a sua atividade tem sido objeto de profundas alterações.

A evolução do pensamento em gestão, com evidências empíricas em tempos recuados como na época da construção da Muralha da China, das Pirâmides do Egipto ou das primeiras fábricas que caracterizaram a Revolução Industrial, demonstra a importância da configuração dos recursos, dos mercados e da inter-relação com as pessoas, aspetos que se encontram em constante mutação, como reflexo do seu esforço de contínua adaptação ao meio envolvente em que se encontra inserida.

Assim, toda a liderança e pensamento de gestão que a orienta tem um papel vital na gestão contemporânea pois:

Concomitantemente a evolução tem vindo a ser acompanhada de um maior grau de responsabilização dos trabalhadores em relação ao seu desempenho e à sua contribuição para o desempenho da organização como um todo e, bem assim, de um maior nível de participação destes nas decisões de gestão, as quais começam a ser entendidas como devendo ser alargadas a todos os trabalhadores...no sentido de tornar mais ágil e rápida a resposta organizacional às alterações da envolvente...

(Santos, 2008:24).

Para Carapeto e Fonseca (2006), as grandes funções que são, hoje em dia, atribuídas à liderança são o planeamento do trabalho, a promoção da mudança, o controlo que assegure os padrões de qualidade, o apoio ao desenvolvimento dos funcionários, a informação permanente do grupo e a avaliação dos resultados.

Os líderes devem, sobretudo, saber construir significados comuns, que possam ser partilhados e que constituam a base de um processo decisório mais eficaz, com competências nas relações interpessoais, pois, a forma como conduzem as pessoas a ganhar a sua confiança constituirá um fator determinante para o sucesso da organização.

Desta forma e sabendo que o problema deve ser exposto mediante uma frase clara, sucinta e precisa da questão a investigar, para que se venha a encontrar uma resposta ou solução de uma lacuna existente entre o estado atual e o expectável (Sekaran, 2003), formula-se a questão de investigação:

- *Quais as representações dos sujeitos da amostra sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu líder, em vários Centros de Inspeção Automóvel, atendendo às especificidades do mercado regional?*

### **3. Objetivos**

Decorrente da questão de investigação formulada, o presente estudo tem como objetivos:

- Ampliar e aperfeiçoar os conhecimentos sobre a liderança;
- Verificar quais as representações dos sujeitos da amostra sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu líder/Diretor;
- Identificar os estilos de liderança que prevalecem nos Centros de Inspeção Automóvel estudados;

- Verificar se as variáveis independentes interferem nas representações dos sujeitos da amostra sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu líder/Diretor.

#### **4. Enquadramento/ modelo teórico-conceptual**

Como componentes do modelo teórico-conceptual utilizaram-se os termos do esqueleto teórico do modelo de intercâmbio. Existem diferentes opiniões acerca do que o modelo representa. Há quem descreva modelos como sendo simulações. Outros vêem os modelos como a representação de relações entre conceitos. No caso concreto, utilizar-se-á o termo *modelo*, como um esquema conceptual de conexão de conceitos.

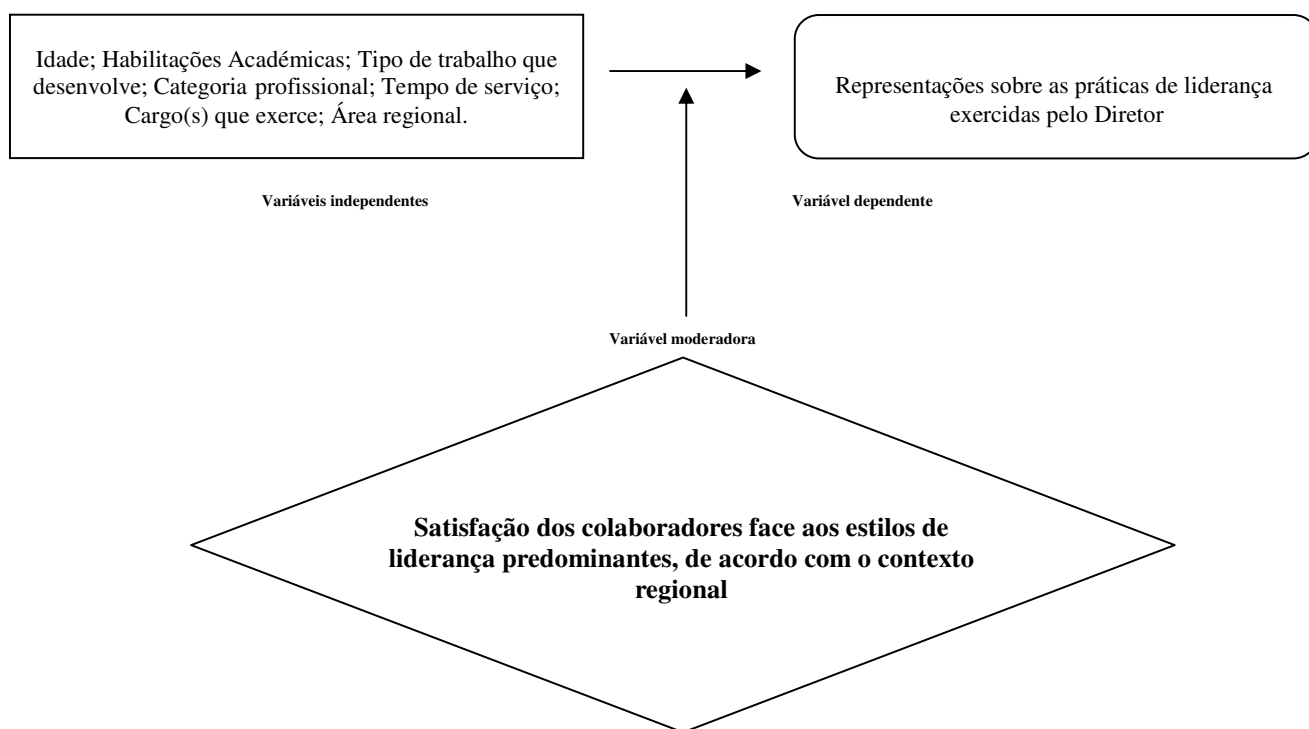
Os cinco itens básicos a incorporar neste modelo de análise de conexão de conceitos são:

1. As variáveis consideradas relevantes para o estudo devem ser claramente identificadas e rotuladas nas discussões;
2. As discussões devem ter em conta a relação entre duas ou mais variáveis, conseguindo-se obter uma teoria;
3. A natureza e a direção das relações podem ser teorizadas na base de pesquisas prévias, o que pressupõe que isso deve ser um indicador importante nas discussões, para se concluir se existem relações positivas ou negativas entre elas;
4. Deverá haver uma clara explicação do porquê dessas relações e os argumentos a utilizar podem basear-se em pesquisas prévias;
5. Será feita uma apresentação de um diagrama deste modelo para que o leitor consiga ler facilmente e compreender as teorias relacionadas;
6. Este diagrama descreve as relações entre as variáveis independentes (validadas em manuais utilizados ou pesquisas efetuadas que fundamentem as relações entre as variáveis) e as dependentes (rejeições e oposições encontradas nos manuais ou pesquisas que fundamentam a rejeição da teoria);
7. Finalmente cria-se a teoria de acordo com o interesse e inclinação, dando corpo à variável moderadora.

O desenvolvimento do modelo teórico-conceptual e da formulação das hipóteses de trabalho respeitaram as regras propostas por Eco (1997).

Assim, a variável dependente são os tipos de liderança, que é a variável principal do estudo, cuja variação se tentará explicar pelas variáveis independentes: Idade; Habilitações Académicas; Tipo de trabalho que desenvolve; Categoria profissional; Tempo de serviço; Cargo(s) que exerce; Área regional.

A satisfação dos colaboradores é a variável moderadora, que modifica a relação original entre as duas variáveis anteriores. Com base na revisão da literatura, elaborou-se o seguinte esquema:



## 5. Formulação das Hipóteses de Trabalho

Uma vez identificadas as variáveis importantes para a situação e estabelecendo as relações entre elas através do raciocínio do quadro teórico, está-se em posição de testar se a relação teorizada é verdadeira.

Os estudos que utilizam os testes de aferição de hipóteses procuram, geralmente, explicar a natureza de certas relações (Sekaran, 2003). É o caso do presente estudo, que pretende identificar a natureza de relações que envolvem, no caso concreto as variáveis independentes (Idade; Habilitações Académicas; Tipo de trabalho que desenvolve; Categoria profissional; Tempo de serviço; Cargo(s) que exerce; Área regional) e a

variável dependente (representações sobre as práticas de liderança exercidas pelo Diretor), e o efeito mediador da satisfação dos colaboradores face à liderança exercida, de acordo com os vários contextos regionais. Esta é a razão pela qual este estudo se baseia fortemente num método quantitativo, pois, uma abordagem qualitativa não suportaria o teste de hipóteses.

As hipóteses podem ser definidas como uma relação lógica obtida através da relação conjecturada entre duas ou mais variáveis expressas sob a forma de afirmação passível de teste. As relações são conjecturadas com base na rede de associações estabelecidas no quadro teórico conceptual formulado para o estudo da pesquisa. Testando as hipóteses e confirmando as relações conjecturadas, espera-se que seja possível encontrar soluções para corrigir o problema (Sekaran, 2003).

De acordo com os pressupostos apresentados, formulam-se as seguintes hipóteses:

**H<sub>1</sub>** - Existe relação estatisticamente significativa entre a idade dos sujeitos da amostra e as suas representações sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor.

**H<sub>2</sub>** - Existe relação estatisticamente significativa entre as habilitações literárias dos sujeitos da amostra e as suas representações sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor.

**H<sub>3</sub>** - Existe relação estatisticamente significativa entre o tipo de trabalho que desenvolve e as representações dos sujeitos da amostra sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor.

**H<sub>4</sub>** - Existe relação estatisticamente significativa entre a categoria profissional as representações dos sujeitos da amostra sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor.

**H<sub>5</sub>** - Existe relação estatisticamente significativa entre o tempo de serviço dos sujeitos da amostra e as suas representações sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor.

**H<sub>6</sub>** - Existe relação estatisticamente significativa entre o cargo que os sujeitos da mostra exercem e as suas representações sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor.

**H<sub>7</sub>** - Existe relação estatisticamente significativa entre a área regional onde os sujeitos da mostra exercem e as suas representações sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor.

## **6. Desenho da investigação**

Esta investigação apresenta uma opção metodológica de recolha de evidência empírica fortemente quantitativa, pois desenvolverá um teste de hipóteses. O processo de investigação com teste de hipóteses compreende, sinteticamente, momentos sucessivos de observação, recolha de informação preliminar, definição do problema, estabelecimento de um modelo teórico-conceitual e formulação de hipóteses (Sekaran, 2003).

Seguidamente a investigação cumpre o desenho de investigação pré-definido, recolher, analisar e interpretar os dados, verificar se as hipóteses são suportadas e, finalmente, o investigador relata todo o processo e apresentá-lo. O rigor científico da investigação dependerá da escolha de um desenho da investigação a seguir que seja apropriado ao propósito do estudo.

Recorreu-se, em primeiro lugar, ao estudo descritivo, uma vez que se procurou verificar e descrever as características sociodemográficas dos sujeitos da amostra; causal comparativo, porque, tal como Carmo e Ferreira (1998), pretende estabelecer-se relações de causa-efeito, procedendo à comparação de grupos. Muitas vezes, este tipo de investigação é confundida com a investigação experimental, porém, a maior distinção entre as duas é que na investigação experimental a variável independente (“a causa”) é manipulada, enquanto na investigação causal comparativa esta não é manipulada porque já ocorreu. Depois de se observar que determinados grupos diferem concernente a uma variável ou variáveis, procura perceber-se qual o fator ou fatores que levaram a essa ou essas diferenças, ou seja, estuda-se a variável independente tendo sempre em consideração a sua relação e os efeitos que provoca na variável dependente (Sekaran, 2003).

Esta investigação foi também, numa extensa revisão de literatura, deduzindo as hipóteses diretamente da teoria, aplicando um questionário maioritariamente composto por questões já utilizadas em estudos prévios e reunindo uma amostra muito alargada para a recolha de dados.

Este parece ser o caminho adequado para se cumprirem os critérios de relevância e rigor que devem nortear este estudo. Para permitir o teste das hipóteses, será recolhida informação através da aplicação do inquérito que decorreu na fase da recolha de dados e foi distribuído entre vários colaboradores dos centros de inspeção automóvel participantes no estudo, de acordo com as características da instituição e dentro dos limites da disponibilidade apresentada para participar no estudo.

## **7. Operacionalização dos conceitos**

As variáveis necessitam de ser medidas de alguma forma, para que as hipóteses possam ser testadas e se possam encontrar respostas à questão de investigação. A definição operacional dos conceitos não consiste em delinear as razões, antecedentes, consequências ou correlação do conceito. Descreve as suas características observáveis para se poder medir o conceito, pois, de outra forma, não se teriam medições válidas (Sekaran, 2003).

### **Definição operacional da variável dependente**

A variável dependente foi operacionalizada através de uma Escala de *Likert*, para a avaliação dos estilos de liderança e resultados da liderança, a que se fez corresponder cada uma das alternativas de resposta à seguinte escala de frequência: “Nunca” (1), “Raramente” (2), “Às vezes” (3), “Muitas vezes” (4) e “Sempre” (5). Trata-se de um instrumento de recolha que contém quarenta questões adaptadas dos estudos de Avolio e Bass (1995, cit. por Avolio e Bass, 2004) e de Bigliuzzi (2007), bem como do estudo exploratório de Castanheira e Costa, na obra de Sousa e Fino (2007).

### 1. *Liderança Transformacional*

No questionário contemplaram-se dez itens para a **liderança transformacional**, com dois itens para cada área: nas Atitudes (ou nos atributos) de influência idealizada (*Idealized Influence Attitudes*), o Diretor ultrapassa os seus interesses pessoais em prol do grupo (questão 14) e atua de forma a inspirar respeito por si (questão 17); nos Comportamentos de influência idealizada (*Idealized Influence Behaviors*), o Diretor mostra a importância de planejar e de especificar os objetivos a alcançar (questão 11) e enfatiza a importância de ter um sentido de missão comum na instituição (questão 25); na Motivação inspiracional (*Inspirational Motivation*), o Diretor fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado (questão 10) e inspira otimismo e confiança no futuro (questão 20); na Estimulação intelectual (*Intellectual Stimulation*), o Diretor reflete sobre as situações críticas, questionando se elas são pertinentes (questão 2) e congrega perspectivas diferentes para solucionar problemas (questão 7); na Consideração individual (*Individual Consideration*), o diretor, na sua relação com os outros, encara-os não só como um membro do grupo, mas também como pessoas (questão 15) e ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes (questão 23).

### 2. *Liderança transaccional*

Na **liderança transaccional** apresentam-se dois grupos: a Recompensa contingencial ou recompensa pelos objetivos alcançados (*Contingent Reward*), com quatro itens; e a Gestão por exceção ativa (*Management by Exception Active*), também com quatro itens. Na área da recompensa contingencial são contempladas as seguintes ações dos Diretores: desenvolve ações de recompensa face aos esforços dos outros (questão 1); apura quais as responsabilidades de cada membro do serviço (questão 8); apresenta de forma clara as recompensas que irá dar aos outros pelos objetivos alcançados (questão 12); e exprime satisfação quando os outros correspondem às suas expectativas e aos objetivos (questão 26). A área de gestão por exceção (ativo) compreende as seguintes ações do Diretor: focaliza a sua atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras existentes (questão 4); dedica a sua atenção em detetar erros e falhas, estando aberto para ouvir críticas e queixas (questão 18); procura



manter-se informado sobre todos os erros que ocorrem no serviço (questão 19); e focaliza a sua atenção nas falhas, face às regras estabelecidas (questão 21).

### 3. Liderança *laissez-faire*

Na **liderança *Laissez-Faire*** agrupam-se duas áreas, com quatro itens cada: a primeira é a Gestão por exceção passiva (*Management by Exception Passive*); e a segunda, *laissez-faire*. A área de gestão por exceção (passiva), da liderança *laissez-faire*, contempla as seguintes questões: atua apenas quando os problemas se tornam manifestos (questão 3); aguarda até que os problemas se tornem evidentes para começar a agir (questão 9); demonstra acreditar que não se deve alterar o que está a ter resultados positivos (questão 13); e demonstra pelas suas ações que só atua quando os problemas se tornam mais graves (questão 16). No que diz respeito à área *laissez-faire* o diretor apresenta as seguintes características: procura alhear-se quando surgem assuntos mais complexos (questão 5); está ausente quando precisam de si (questão 6); Na tomada de decisões, procura esquivar-se dessa responsabilidade (questão 22); e demora a responder a questões urgentes (questão 24).

O conjunto de itens que compõe os resultados da liderança contempla as seguintes variáveis: a Eficácia (*Effectiveness*), com três itens; o Esforço extra (*Extraeff* ou *Extra Effort*), com três itens; e a Satisfação (*Satisfaction*), com dois itens. No que diz respeito à área da eficácia, esta contempla as seguintes questões: representa eficazmente o grupo perante níveis hierárquicos superiores (questão 32); atende eficazmente às necessidades do serviço (questão 39); e mostra-se eficaz no atendimento das necessidades dos outros em relação ao trabalho (questão 28). A área do esforço extra compreende as seguintes ações do Diretor: desenvolve estratégias de motivação, de forma a alcançar novos objetivos não esperados (questão 31); motiva os outros para obter sucesso (questão 37); e aumenta a vontade dos outros para trabalhar com maior dedicação (questão 40). A área da satisfação tem dois itens e determina que o diretor trabalha com os outros de forma satisfatória (questão 34); e Desenvolve estratégias de liderança (cooperação, delegação de responsabilidades, etc.) (questão 29).

Quanto aos itens que se reportam às **motivações dos líderes**, abrangemos um total de seis itens, adaptados de Rego e Cunha (2007, p. 389), que contemplam três tipos de motivações: o Sucesso, a Afiliação e o Poder, com dois itens cada. Os itens de

motivação para o sucesso, do diretor, correspondem aos seguintes pontos: gosta de aperfeiçoar constantemente as suas competências pessoais (questão 30) e na instituição procura fazer cada vez mais (questão 27). A motivação para a afiliação contempla as seguintes características: No serviço, gosta de ser uma pessoa amável (questão 33) e mostra satisfação quando os outros ficam felizes com o seu apoio (questão 35). Relativamente à motivação para o poder, esta compreende as seguintes ações do Diretor: Procura relacionar-se com os utentes (questão 36) e nos convívios, aproveita para influenciar os outros e obter o seu apoio para o que quer fazer (questão 38).

Cada dimensão, acima apresentada, está ao serviço da operacionalização da variável dependente deste estudo empírico, cuja validação é feita através da análise estatística inferencial.

### **Definição operacional das variáveis independentes**

#### **a. Idade**

Esta variável assume o valor correspondente à idade de cada investigado, em anos completos que apresentarem à data de aplicação do instrumento de colheita de dados. A operacionalização desta variável foi feita através de uma pergunta aberta e, de acordo com a amplitude das idades encontradas, foram constituídos grupos etários.

**b. Habilitações académicas:** Esta variável foi operacionalizada através das seguintes categorias: Ensino Secundário, Bacharelato, Licenciatura, Mestrado.

**c. Tipo de trabalho que desenvolve:** Esta variável foi operacionalizada através de uma escala nominal, que abarcou as seguintes categorias: Inspetor A, Inspetor B, Inspetor C, Inspetor D e Administrativo.

**d. Categoria profissional:** Esta variável foi ferida através das categorias: Inspetor e Administrativo.

**e. Tempo de serviço:** refere-se ao período que decorreu desde o início do exercício profissional, independentemente do vínculo contratual de trabalho. Para se operacionalizar esta variável, recorreu-se a uma pergunta aberta, formando-se os grupos, a partir da amplitude dos anos encontrados, ou seja, o tempo de serviço foi distribuído por intervalos.

**f. Cargo(s) que exerce este ano:** A presente variável será aferida através das seguintes categorias: Inspetor; 1º Substituto do Diretor Técnico; 2º ou 3º Substituto do Diretor Técnico; Administrativo (na ausência do habitual); Principal responsável pela manutenção; Correspondência geral (correio, postais); Gestão das contas correntes – faturação; Diretor da qualidade; Organização do arquivo; Compras de consumíveis; Gestão escalas de trabalho (inclui gestão das horas extras); Outros.

**g. Área regional:** Esta variável foi operacionalizada através de uma questão fechada de escolha única, sendo dividida em três itens: Região Norte, Região Centro e Região Sul de Portugal.

## **8. Amostra**

Por norma, é difícil ao nível da investigação estudarmos toda a população à qual o estudo se dirige, de acordo com Almeida e Freire (2003), em regra, as pesquisas usam como sujeitos somente uma pequena fração da população, conhecida como amostragem. Relativamente a este aspeto, os autores citados salientam que, por motivos económicos, acessibilidade e desinteresse estatístico não é viável o estudo da população, sendo a alternativa efetuar a investigação a uma parte da população (amostra), desde que se salvaguarde algumas características, nomeadamente representatividade.

Seguiu-se o tipo de amostra não probabilística acidental, uma vez que é constituída por sujeitos facilmente acessíveis e presentes nos dias destinados à recolha de dados, ou seja, estavam presentes no local de trabalho durante as duas semanas em que decorreu a recolha de dados.

A amostra deste estudo é coincidente com a população (n=111), uma vez que se aplicaram os questionários a todos os colaboradores da Zona Sul (n=49): Évora, Castro Verde, Lisboa, Beja, Alcochete; da Zona Centro (n=20): Óbidos, Caldas da Rainha e Rio Maior; da Zona Norte (n=42): Tondela, Estarreja, Maia e Alfena.

De seguida apresenta-se a caracterização da amostra, tendo em conta as questões do questionário sociodemográfico

## ✓ Zona do País

No que concerne à *Zona do País* (tabela 1) 37,8% (n=42) são da Zona Norte; 18,0% (n=20) são da Zona Centro e 44,1% (n=49) dos sujeitos da amostra são da Zona Sul. Note-se que o grupo mais representativo pertence à Zona Sul.

Tabela1: Distribuição da amostra segundo a Zona do País

Zona do País	n	%
Zona Norte	42	37,8
Zona Centro	20	18,0
Zona Sul	49	44,1
Total	111	100,0

## ✓ Localidades

Referente às *Localidades* (tabela 2) 8,1% (n=9) da amostra é de Tondela e, na mesma percentagem, é de Castro Verde; 7,2% (n=8) da amostra é de Estarreja e, na mesma proporção, é de Rio Maior; 13,5% (n=15) dos sujeitos inquiridos são da Maia; 9,0% (n=10) são de Alfena e, na mesma medida são de Óbidos, Caldas da Rainha e Alcochete; 6,3% (n=7) da amostra são de Évora; 3,6% (n=4) são de Lisboa e 9,9% (n=11) da amostra são de Beja. O grupo mais representativo é o de Amoreira (Óbidos).

Tabela 2: Distribuição da amostra segundo as Localidades

Localidades	n	%
Tondela	9	8,1
Estarreja	8	7,2
Maia	15	13,5
Alfena	10	9,0
Óbidos	10	9,0
Caldas da Rainha	10	9,0
Évora	7	6,3
Castro Verde	9	8,1
Lisboa	4	3,6
Beja	11	9,9
Alcochete	10	9,0
Rio Maior	8	7,2
Total	111	100,0

## ✓ Sexo

Concernente ao *sexo* (tabela 3), 20,7% (n=23) da amostra pertencem ao sexo feminino e 79,8% (n=88) são do sexo masculino.

Tabela 3: Distribuição da amostra segundo o Sexo

Sexo	n	%
<b>Feminino</b>	23	20,7
<b>Masculino</b>	88	79,3
<b>Total</b>	111	100,0

## ✓ Idade

Relativo à *idade* (tabela4), 17,3% (n=19) da amostra está entre os 20 e os 30 anos e, na mesma percentagem, encontram-se os sujeitos da amostra com idades entre os 41 e os 50 anos de idade; 61,8% (n=68) dos inquiridos estão entre os 31 e os 40 anos e 1,8% (n=2) estão entre os 51 e os 60 anos e, na mesma proporção, estão os sujeitos com idades compreendidas entre os 61-70 anos. O grupo mais representativo é das idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos. Note-se que, a média das idades é de 36,79, com um Dp. de 6,872, com um mínimo de 21 e máximo de 66 anos.

Tabela 4: Distribuição da Amostra segundo a Idade

Idade	n	%	% Válida
<b>20-30</b>	19	17,1	17,3
<b>31-40</b>	68	61,3	61,8
<b>41-50</b>	19	17,1	17,3
<b>51-60</b>	2	1,8	1,8
<b>61-70</b>	2	1,8	1,8
<b>Não Respondeu</b>	1	0,9	100,0
<b>Total</b>	111	100,0	

## ✓ Habilitações Académicas

Quanto às *habilitações académicas* (tabela 5), 1,8% (n=2) da amostra possui o Bacharelato; 8,1% (n=9) dos sujeitos tem a Licenciatura e 90,1% (n=100) dos

inquiridos possui o Ensino Secundário. Observa-se que o grupo mais representativo é o dos sujeitos que têm o Ensino Secundário.

Tabela5: Distribuição da Amostra segundo as Habilitações Académicas

Habilitações Académicas	n	%
Bacharelato	2	1,8
Licenciatura	9	8,1
Ensino Secundário	100	90,1
Total	111	100,0

#### ✓ Tipo de Trabalho que Desenvolve

Referente ao *tipo de trabalho que desenvolve* (Tabela 6), 18,9% (n=21) da amostra tem o cargo de Inspetor A; 35,1% (n=39) dos sujeitos têm o cargo de Inspetor B; 9,9% (n=11) tem o cargo de Inspetor C; 16,2% (n=18) dos inquiridos é Inspetor D e 19,8% (n=22) é Administrativo (maioritariamente). Note-se que o grupo mais representativo é o que exerce o cargo de Inspetor B pelo facto de o Grupo MasterTest possuir mais centros tipo A do que tipo B.

Tabela 6: Distribuição da amostra segundo o Trabalho que desenvolve

Tipo de Trabalho que Desenvolve	n	%
Inspetor A	21	18,9
Inspetor B	39	35,1
Inspetor C	11	9,9
Inspetor D	18	16,2
Administrativo (maioritariamente)	22	19,8
Total	111	100,0

#### ✓ Categoria Profissional

No que concerne à *categoria profissional* (tabela 7), 81,1% (n=90) é Inspetor e 18,9% (n=21) é Administrativo.

Tabela 7: Distribuição da amostra segundo a Categoria Profissional

<b>Categoria Profissional</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Inspetor</b>	90	81,1
<b>Administrativo</b>	21	18,9
<b>Total</b>	111	100,0

## ✓ Tempo de Serviço até 31 de Outubro de 2010 (anos)

Os dados relativos ao *tempo de serviço até 31 de Outubro de 2010 (anos)* (tabela 8) demonstram que 58,7% (n=64) dos inquiridos tem entre 1 e 10 anos de serviço e 41,3% (n=45) possuem entre 11 e 20 anos de serviço.

Tabela 8: Distribuição da amostra segundo o Tempo de Serviço até 31 de Outubro de 2010 (anos)

<b>Tempo de Serviço até 31 de Outubro de 2010 (anos)</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>
<b>1-10</b>	64	57,7	58,7
<b>11-20</b>	45	40,5	41,3
<b>Não Respondeu</b>	2	1,8	100,0
<b>Total</b>	111	100,0	

## ✓ Cargos que exerce este ano

Quanto ao *Cargo que exerce este ano* (tabela 9), verifica-se que 40,5% (n=45) da amostra são inspetores e, na mesma proporção, encontra-se o grupo de sujeitos da amostra que desempenha vários cargos; 1,8% (n=2) dos inquiridos desempenham o 1º Substituto do Diretor Técnico; 0,9% (n=1) desempenha o 2º ou o 3º Substituto do Diretor técnico e, na mesma percentagem, desempenham o cargo de Diretor da Qualidade; 5,4% (n=6) dos sujeitos desempenham um cargo Administrativo (na ausência do habitual); 9,9% (n=11) são Diretores Técnicos.

Tabela 9: Distribuição da amostra segundo os Cargos que exerce este ano

Cargos que exerce este ano	N	%
<b>Inspetor</b>	45	40,5
<b>1º Substituto do Diretor Técnico</b>	2	1,8
<b>2º ou 3º Substituto do Diretor Técnico</b>	1	0,9
<b>Administrativo (na ausência do habitual)</b>	6	5,4
<b>Diretor da Qualidade</b>	1	0,9
<b>Diretor Técnico</b>	11	9,9
<b>Vários</b>	45	40,5
<b>Total</b>	111	100,0

## 9. Instrumento de recolha de dados

A técnica de recolha de dados utilizada nesta investigação foi um inquérito por questionário (cf. Anexo I). Este contém uma primeira parte, com questões que permitem caracterizar a amostra, e uma segunda parte, onde consta uma escala de tipo *likert* para a avaliação dos estilos de liderança e resultados da liderança, a que se fez corresponder cada uma das alternativas de resposta à seguinte escala de frequência: “Nunca” (1), “Raramente” (2), “Às vezes” (3), “Muitas vezes” (4) e “Sempre” (5).

Consideraram-se quarenta questões adaptadas dos estudos de Avolio e Bass (1995, cit. por Avolio e Bass, 2004) e de Bigliuzzi (2007), bem como do estudo exploratório de Castanheira e Costa, na obra de Sousa e Fino (2007).

## 10. Procedimentos

A concretização deste estudo exigiu, em primeiro lugar, a solicitação da autorização da Administração do Grupo MasterTest para a colheita de dados. Em seguida foi solicitada a colaboração de todos os Diretores Técnicos, com a exposição do tema, objetivo principal e garantia em respeitar as normas de sigilo e de ética profissional, que por sua vez envolveram todos os membros dos seus centros.

Verificado o consentimento por parte dos responsáveis e não tendo sido posta qualquer objeção, procedemos à aplicação dos questionários, os quais foram distribuídos pelos Diretores Técnicos, através da Internet (e-mail para os endereços



profissionais), à exceção de Lisboa (Sede) onde foram distribuídos pela Administração. Salienta-se que a sua devolução foi realizada por correio.

Todos os questionários possuíam as instruções necessárias para o correto preenchimento, para além de uma breve introdução sobre o estudo. Foi disponibilizado um endereço eletrónico e um contacto telefónico para todos os membros poderem esclarecer qualquer dúvida o que se constatou várias vezes.

No que respeita à confiança, no campo dos estudos quantitativos, a fidelidade significa que sob as mesmas circunstâncias os mesmos dados serão obtidos por outro investigador e não ocorrem erros devidos aos instrumentos de estudo, as mesmas circunstâncias não se repetem. Desta feita, os investigadores devem procurar formas alternativas para obterem a consistência dos resultados, isto é, devem recorrer à análise da confiança (Tuckman, 2002).

Lincoln e Guba (1985, cit. por Almeida e Freire, 2003) postulam que a objetividade na investigação quantitativa procura avaliar o nível de subjetividade e os juízos de valor que são feitos pelo investigador durante a investigação, quer seja quantitativa, quer seja qualitativa, tem sempre um grau de subjetividade. O investigador deve aceder aos dados originais, aos dados processados e aos materiais de desenvolvimento dos instrumentos, para que possa analisar positivamente a interpretação dos dados que foi executada.

Após a colheita de dados, efetuámos uma primeira análise a todos os instrumentos no intuito de eliminarmos aqueles que porventura se encontrassem incompletos ou mal preenchidos, o que não se veio a verificar. Seguidamente, procedemos à codificação e tabulação de modo a prepararmos o tratamento estatístico.

A análise dos dados está relacionada com a questão levantada e com os objetivos estabelecidos no início do estudo.

Procurámos fundamentar a análise de dados tendo por base os seguintes momentos fundamentais: a descrição, a análise e a interpretação. A descrição corresponde à escrita de textos resultantes dos dados originais registados pela investigadora. A análise é um processo de organização de dados, onde se deve salientar os aspetos essenciais e identificar fatores chave. Por último, a interpretação diz respeito ao processo de obtenção de significados e ilações a partir dos dados obtidos.

Para este recorreremos à estatística descritiva e analítica. Relativamente à primeira, cujo objetivo principal é descrever o fenómeno, considerámos:

- Frequências absolutas (n) e percentuais (%).
- Medidas de tendência central:
  - Média (X);
  - Mediana (Md);
  - Moda (Mo).

Num segundo momento, recorreremos à análise inferencial para testarmos as hipóteses de investigação formuladas. A estatística inferencial tem como objetivo a extrapolação dos resultados, obtidos com a estatística descritiva, para a amostra.

Para testarmos as hipóteses formuladas inicialmente, aplicámos os testes de Normalidade *Kolmogorov-Smirnov* e de Homogeneidade *Shapiro-Wilk* (cf. Anexo III), que nos permitiram cruzar as 5 dimensões da escala, ao serviço da operacionalização da variável dependente, com as variáveis independentes, cujos resultados levaram à utilização de vários tipos de testes (paramétricos e não paramétricos) com o intuito de relacionar as diferentes variáveis.

Os testes não paramétricos usados para relações com variáveis contínuas assimétricas incluem o *Teste U Mann-Whitney* (variável contínua assimétrica/categórica dicotómica) e o *Teste Kruskal-Wallis* (variável contínua assimétrica/categórica não dicotómica). A relação existente entre as variáveis é traduzida pelo valor da significância. Para valores de  $p < 0,05$  rejeita-se a hipótese nula (aceita-se a hipótese alternativa), ou seja, a probabilidade as diferenças registadas na amostra serem devidas ao acaso é muito pequena (existe portanto grande probabilidade de estas diferenças existirem de fato na amostra). No caso do  $p > 0,05$ , diz-se não existir evidência suficiente para rejeitar a hipótese nula, isto é, aceita-se (rejeita-se a hipótese alternativa) (Pestana e Gajreiro, 2009).

O *Teste t de Student* permite testar hipóteses sobre as médias de uma variável de nível quantitativo num ou dois grupos, formados a partir de uma variável qualitativa. A *Análise da Variância Anova* é uma extensão do *Teste T*, permitindo verificar a relação entre uma variável quantitativa e uma variável qualitativa. A variável qualitativa pode designar-se como fator. A questão central reside em saber se a amostra têm ou não médias iguais, ou seja, se as médias da variável quantitativa apresentam os mesmos valores médios, para as várias categorias da variável qualitativa (Pestana e Gajreiro, 2009).

Todo o tratamento estatístico processou-se através do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) 19.0<sup>®</sup> para o Windows<sup>®</sup>.

## Capítulo V – Apresentação e discussão dos resultados

### 1. Apresentação dos resultados

Neste ponto do trabalho apresentam-se os resultados da análise inferencial, ou seja, dos testes de verificação de hipóteses, os quais estão expostos em tabelas precedidas da sua descrição, para que facilite a compreensão dos mesmos e se possa, posteriormente, proceder à análise dos dados.

A fase do tratamento dos resultados obtidos e a sua interpretação consiste em tratar os resultados em bruto de modo a serem significativos e válidos. Com resultados significativos e fiéis, podem propor-se inferências e adiantar-se interpretações a propósito dos objetivos previstos ou descobertas inesperadas (Tuckman, 2002).

**H<sub>1</sub>** – Existe relação estatisticamente significativa entre a idade dos sujeitos da amostra e as suas representações sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor.

Com o intuito de testarmos a hipótese supracitada, recorremos a um *teste paramétrico Anova*, que se utiliza para vários grupos independentes, ou seja, para variáveis ordinais. A aplicação deste teste deve-se ao facto de termos uma distribuição normal da variável dependente (quadro 10).

Ao compararmos a variação das médias, verificámos que, nos três estilos de liderança, se verificam valores médios menos significativos para o grupo de sujeitos com idades entre os 51 e os 60 anos e para os 61 e os 70 anos ( $x=4,20$  e  $x= 4,20$  Liderança Transformacional;  $x=4,25$  e  $x=4,06$  Liderança Transaccional;  $x=1,50$  e  $x=2,81$  Liderança *Laissez-Faire*), comparativamente aos restantes grupos etários, os quais têm médias superiores. Esta variância de médias, no caso da Liderança *Laissez-Faire*, foi estatisticamente significativa ( $p\text{-value}<0,05$ ; 0,031), resultando na aceitação da hipótese formulada ( $H_1$ ) para esta variável independente, a qual interferiu nas representações dos sujeitos da amostra sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor.

Quadro 10: *Teste Anova* para a diferença de médias nos estilos de liderança *versus idade*

Liderança	Idade	N	Média	f	P
Liderança Transformacional	20-30	19	4,21	1,590	0,182
	31-40	68	4,12		
	41-50	19	4,47		
	51-60	2	4,20		
	61-70	2	4,20		
Liderança Transactional	20-30	19	4,51	1,539	0,196
	31-40	68	4,04		
	41-50	19	4,39		
	51-60	2	4,25		
	61-70	2	4,06		
Liderança Laissez-Faire	20-30	19	2,35	2,753	0,031
	31-40	68	2,10		
	41-50	19	1,95		
	51-60	2	1,50		
	61-70	2	2,81		

**H<sub>2</sub>** – Existe relação estatisticamente significativa entre as habilitações académicas dos sujeitos da amostra e as suas representações sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor.

Para a inferência da variável *habilitações académicas* dos sujeitos da nossa amostra, teve de se aplicar um teste paramétrico, uma vez que todos itens que constituem cada um dos estilos de liderança obedecem aos pressupostos da normalidade. Assim, optámos por utilizar a análise estatística dos dados através do *teste Anova* (Quadro 11), do qual apurámos que as médias mais elevadas foram para os sujeitos da amostra com o Ensino Secundário, para os três estilos de liderança ( $x=4,20$  Liderança Transformacional;  $x=4,22$  Liderança transaccional;  $x=2,14$  Liderança *Laissez-Faire*), comparativamente aos sujeitos com o Bacharelato e a Licenciatura, que obtiveram a média inferior. Contudo, estas médias não foram suficientes para haver diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações literárias, o que resulta na rejeição da hipótese formulada ( $H_2$ ), pois o p-value é  $>0,05$ .

Quadro 11: *Teste Anova* para a diferença de médias nos estilos de liderança *versus* *Habilitações Acadêmicas*

Liderança	Habilitações Acadêmicas	n	Média	f	P
Liderança Transformacional	Bacharelato	2	4,40	0,275	0,760
	Licenciatura	9	4,10		
	Ensino Secundário	100	4,20		
Liderança Transactional	Bacharelato	2	4,13	1,110	0,333
	Licenciatura	9	3,79		
	Ensino Secundário	100	4,22		
Liderança Laissez-Faire	Bacharelato	2	1,25	2,550	0,083
	Licenciatura	9	2,15		
	Ensino Secundário	100	2,14		

**H<sub>3</sub>** - Existe relação estatisticamente significativa entre o tipo de trabalho que desenvolve e as representações dos sujeitos da amostra sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor.

Para testar esta hipótese, tivemos de aplicar um *Teste de Variância Anova* para os itens que constituem a Liderança Transacional e a Liderança *Laissez-Faire*, porque nas mesmas houve uma distribuição normal da variável dependente. Assim, ao compararmos a variação das médias, constatámos que estas estão muito próximas umas das outras nos vários grupos instituídos, no que se refere ao tipo de serviço, sendo os sujeitos da amostra que desempenham o serviço de Inspetor A os que se destacam ( $x=4,40$  Liderança Transacional;  $x=2,37$  Liderança *Laissez-Faire*). Porém, o fato de não haver uma variância significativa de médias resulta na rejeição da hipótese formulada ( $H_3$ ), pois, o p-value é  $>0,05$  (Quadro 12).

Quadro 12: *Teste Anova* para a diferença de médias nos estilos de Liderança Transacional e Liderança Laissez-Faire *versus Tipo de Serviço*

Liderança	Tipo de Serviço	n	Média	f	P
Liderança Transacional	Inspetor A	21	4,40	0,780	0,540
	Inspetor B	39	4,06		
	Inspetor C	11	4,15		
	Inspetor D	18	4,08		
	Administrativo (maioritariamente)	22	4,31		
Liderança Laissez-Faire	Inspetor A	21	2,37	2,386	0,056
	Inspetor B	39	2,19		
	Inspetor C	11	2,09		
	Inspetor D	18	1,97		
	Administrativo (maioritariamente)	22	1,91		

Com o intuito de verificarmos a possível inferência da variável tipo de serviço, de acordo com os grupos formados, aplicámos um outro teste, neste caso não paramétrico, uma vez que não verificámos os pressupostos da normalidade. Como tal, utilizámos o teste Kruskal-Wallis (Quadro 13), do qual apurámos que as médias mais elevadas são a dos sujeitos que exercem o serviço de Inspetor D ( $x=63,33$ ).

Na Liderança Transformacional, a diferença de médias não foi suficiente para haver diferenças estatisticamente significativas entre os grupos constituídos, pois o p-value é  $>0,05$  (0,478), rejeitando-se a hipótese alternativa ( $H_3$ ).

Quadro 13: *Teste Kruskal-Wallis* para a diferença de médias nos estilos de Liderança Transformacional *versus Tipo de Serviço*

Liderança	Tipo de Serviço	n	Média	K	P
Liderança Transformacional	Inspetor A	21	52,67	3,501	0,478
	Inspetor B	39	49,90		
	Inspetor C	11	60,27		
	Inspetor D	18	63,33		
	Administrativo (maioritariamente)	22	61,86		

**H<sub>4</sub>** - Existe relação estatisticamente significativa entre a categoria profissional as representações dos sujeitos da amostra sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor.

Para que fosse possível atestar esta hipótese, tivemos de aplicar o T-Teste para os itens que constituem a Liderança Transformacional e a Liderança *Laissez-Faire*, porque nas mesmas houve uma distribuição normal da variável dependente. Atendendo-se aos valores médios, registámos que na Liderança Transformacional a média é superior no grupo de sujeitos da amostra que exercem cargo Administrativo ( $x=4,34$ ), enquanto na Liderança *Laissez-Faire* a média é superior nos Inspetores ( $x=2,17$ ). Porém, o facto de haver uma variância significativa de médias na Liderança *Laissez-Faire* resulta na aceitação da hipótese formulada (H<sub>4</sub>), pois, o p-value é  $<0,05$  (quadro 14).

Quadro 14: *Teste T* para a diferença de médias nos estilos de Liderança Transformacional e Liderança *Laissez-Faire* versus Categoria Profissional

Liderança	Categoria Profissional	n	Média	T	p
Liderança Transformacional	Inspetor	90	4,16	-1,327	0,187
	Administrativo	21	4,34		
Liderança Laissez-Faire	Inspetor	90	2,17	2,059	0,042
	Administrativo	21	1,90		

Para se poder verificar a possibilidade da inferência da variável de acordo com os grupos formados, aplicámos um outro teste, neste caso não paramétrico. Como tal, utilizámos o teste U-Mann-Whitney (Quadro 15), do qual apurámos que as médias mais elevadas são a dos sujeitos que exercem o cargo de Administrativo ( $x=70,12$ ).

Porém, na Liderança Transacional, a diferença de médias foi suficiente para haver diferenças estatisticamente significativas entre os grupos constituídos, pois o p-value é  $<0,05$  (0,025), aceitando-se a hipótese alternativa (H<sub>4</sub>).

Quadro 15: *Teste U- Mann-Whitney* para a diferença de médias nos estilos de Liderança Transaccional versus Categoria Profissional

Liderança	Categoria Profissional	n	Média	U	p
Liderança Transaccional	Inspetor	90	52,71	648,500	0,025
	Administrativo	21	70,12		

**H<sub>5</sub>** - Existe relação estatisticamente significativa entre o tempo de serviço dos sujeitos da amostra e as suas representações sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor.

Com o intuito de testar a hipótese, tivemos de aplicar o *T-Teste* para os itens que constituem a Liderança Transformacional e a Liderança Transaccional, porque nas mesmas houve uma distribuição normal da variável dependente. Registámos que nas lideranças Transformacional e Transaccional a média é superior no grupo de sujeitos de amostra com tempo de serviço entre 11 a 20 anos ( $x=4,30$  Liderança Transformacional;  $x=4,25$  Liderança Transaccional). Porém, o facto de não haver uma variância significativa de médias resulta na rejeição da hipótese formulada (H<sub>5</sub>), pois, o p-value é  $>0,05$  (Quadro 16).

Quadro 16: *Teste T* para a diferença de médias nos estilos de Liderança Transformacional e Liderança transaccional versus Tempo de Serviço até 31 de Outubro de 2010

Liderança	Tempo de Serviço até 31 de Outubro de 2010	n	Média	T	p
Liderança Transformacional	1-10	64	4,13	-1,640	0,140
	11-20	45	4,30		
Liderança Transaccional	1-10	64	4,14	-0,140	0,482
	11-20	45	4,25		

Para se testar a inferência da variável de acordo com os grupos formados, aplicámos um outro teste não paramétrico. Como tal, utilizámos o *teste U-Mann-Whitney* (quadro 17), do qual apurámos que as médias mais elevadas são a dos sujeitos que prestam serviço entre 1 a 10 anos ( $x=55,81$ ).

Note-se que, na Liderança *Laissez-Faire*, a diferença de médias não foi suficiente para haver diferenças estatisticamente significativas entre os grupos constituídos, pois o p-value é  $>0,05$  (0,748), rejeitando-se a hipótese alternativa (H<sub>5</sub>).



Quadro 17: *Teste U- Mann-Whitney* para a diferença de médias nos estilos de *Laissez-Faire* versus *Tempo de Serviço até 31 de Outubro de 2010*

Liderança	Tempo de Serviço até 31 de Outubro de 2010	n	Média	U	p
Liderança	1-10	64	55,81	1388,000	0,748
Laissez-Faire	11-20	45	53,84		

**H<sub>6</sub>** - Existe relação estatisticamente significativa entre o cargo que os sujeitos da amostra exercem e as suas representações sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor.

Com o intuito de testarmos a hipótese suprarreferida, recorreremos a um *teste paramétrico Anova*, que se utiliza para vários grupos independentes, ou seja, para variáveis ordinais. A aplicação deste teste deve-se ao facto de termos uma distribuição normal da variável dependente (quadro 18)

Ao observarmos a variação das médias, verificámos que, na Liderança Transformacional a média é superior no 2º ou 3º Substituto do Diretor Técnico e no Diretor da Qualidade ( $x=4,60$ ); na Liderança Transformacional a média foi superior no Administrativo (na ausência do habitual) ( $x=4,54$ ) e na Liderança *Laissez-Faire* a média foi superior no 2º ou 3º Substituto do Diretor Técnico, comparativamente com os outros cargos, os quais têm médias inferiores. Contudo, estas médias não foram suficientes para haver diferenças estatisticamente significativas entre os cargos, o que resulta na rejeição da hipótese alternativa formulada ( $H_6$ ), pois o p-value é  $>0,05$ .

Tabela 18: *Teste Anova* para a diferença de médias nos estilos de liderança *versus* cargos

Liderança	Cargos	n	Média	f	p
Liderança Transformacional	Inspetor	45	4,03	1,771	0,112
	1º Substituto do Diretor Técnico	2	4,55		
	2º ou 3º Substituto do Diretor Técnico	1	4,60		
	Administrativo (na ausência do habitual)	6	4,35		
	Diretor da Qualidade	1	4,60		
Liderança Transacional	Inspetor	45	4,12	0,263	0,953
	1º Substituto do Diretor Técnico	2	4,31		
	2º ou 3º Substituto do Diretor Técnico	1	4,13		
	Administrativo (na ausência do habitual)	6	4,54		
	Diretor da Qualidade	1	4,00		
Liderança Laissez-Faire	Inspetor	45	2,25	1,178	0,324
	1º Substituto do Diretor Técnico	2	1,81		
	2º ou 3º Substituto do Diretor Técnico	1	2,50		
	Administrativo (na ausência do habitual)	6	1,85		
	Diretor da Qualidade	1	1,50		

**H<sub>7</sub>** - Existe relação estatisticamente significativa entre a área regional onde os sujeitos da mostra exercem e as suas representações sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor.

Com o intuito de testarmos a hipótese referida, recorremos a um *teste paramétrico Anova*, que se utiliza para vários grupos independentes, ou seja, para variáveis ordinais. A aplicação deste teste deve-se ao facto de termos uma distribuição normal da variável dependente (quadro 19).

Verifica-se que a variação das médias na Liderança Transformacional a média é superior na Zona Norte ( $x=4,24$ ), tal como na Liderança Transformacional ( $x=4,22$ ) e na Liderança *Laissez-Faire* a média foi superior na zona Centro ( $x=2,38$ ), comparativamente com as outras zonas, os quais têm médias inferiores. Contudo, estas médias não foram suficientes para haver diferenças estatisticamente significativas entre os cargos, o que resulta na rejeição da hipótese alternativa formulada ( $H_7$ ), pois o p-value é  $>0,05$ .

Tabela 19: *Teste Anova para a diferença de médias nos estilos de liderança versus área regional*

Liderança	Área Regional	n	Média	f	p
Liderança Transformacional	Zona Norte	42	4,24	0,180	0,836
	Zona Centro	20	4,18		
	Zona Sul	49	4,17		
Liderança Transaccional	Zona Norte	42	4,22	0,073	0,930
	Zona Centro	20	4,19		
	Zona Sul	49	4,16		
Liderança Laissez-Faire	Zona Norte	42	2,09	2,653	0,075
	Zona Centro	20	2,38		
	Zona Sul	49	2,05		

De seguida apresentam-se os resultados relativos aos itens que se reportam aos *fatores de liderança dos Diretores/líderes* que contempla as seguintes variáveis: a *eficácia*, o *esforço extra* e a *satisfação*.

São igualmente descritos os valores encontrados nos *fatores de motivações dos Diretores/líderes*, que contemplam três estilos de motivações: o *Sucesso*, a *Afiliação* e o *Poder*, bem como as médias obtidas nas áreas que constituem cada um dos estilos de liderança em estudo, de acordo com as perceções dos sujeitos da amostra em estudo.

Os *fatores de liderança dos diretores/líderes* apontados pelos inquiridos assentam em valores médios muito próximos, em termos de médias totais: com 4,44 o *esforço extra*; com 4,49 a *eficácia*; com 4,40 a *satisfação* (cf. Tabela 20). Podemos aferir, então, que os inquiridos consideram que os seus diretores/líderes recorrem “Às vezes” e “Muitas vezes”, praticamente de igual forma, ao *esforço extra*, a *eficácia* e a *motivação*, sendo este último fator aquele que se destaca, uma vez que a média foi ligeiramente superior, em comparação aos restantes fatores.

Fazendo-se uma leitura mais pormenorizada dos resultados obtidos para cada fator, também constatámos uma proximidade de valores médios no fator *esforço extra*, sobressaindo o item *Motiva os outros para obter sucesso* ( $x=4,61$ ). No que se refere ao fator *eficácia*, o valor médio mais alto é o do item *Mostra-se eficaz no atendimento das necessidades dos outros em relação ao trabalho* ( $x= 4,66$ ). No fator *satisfação*, o item mais pontuado foi *Trabalha com os outros de forma satisfatória* ( $x=4,33$ ).

Tabela 20: Resultados dos fatores de liderança dos diretores/líderes

	Média	Mediana	Moda	Média Total
Esforço Extra				
Desenvolve estratégias de motivação, de forma a alcançar novos objetivos não esperados	4,33	5,00	5	4,44
Motiva os outros para obter sucesso	4,61	5,00	5	
Aumenta a vontade dos outros para trabalhar com maior dedicação	4,47	5,00	5	
Eficácia				
Representa eficazmente o grupo perante níveis hierárquicos superiores	4,51	5,00	5	4,49
Atende eficazmente às necessidades do serviço	4,50	5,00	5	
Mostra-se eficaz no atendimento das necessidades dos outros em relação ao trabalho	4,66	5,00	5	
Satisfação				
Trabalha com os outros de forma satisfatória	4,33	5,00	5	4,40
Desenvolve estratégias de liderança (cooperação, delegação de responsabilidades, etc.)	4,00	4,00	5	

No que se refere aos valores médios totais encontrados para os fatores de *motivação dos diretores/líderes*, segundo as percepções dos sujeitos da amostra (cf. Tabela 21), constatamos que a média mais significativa é a do fator *sucesso* ( $x=4,54$ ), seguindo-se o fator *afiliação*, com 4,36, estando o fator *poder* em último lugar, com uma média de 3,84.

Verificamos que, no fator *sucesso*, houve uma aproximação de percepções dos sujeitos da amostra, dado que as médias, nos dois itens que o compõem, variam apenas em 3 pontos (*Gosta de aperfeiçoar constantemente as suas competências pessoais*  $x=4,41$ ; *Na instituição procura fazer cada vez mais*  $x=4,44$ ). Houve também uma aproximação de valores nos itens do fator *afiliação* ( $x=4,37$ ), (*No serviço, gosta de ser uma pessoa amável*; *Mostra satisfação quando os outros ficam felizes com o seu apoio*  $x=4,34$ ). No que respeita ao fator *poder*, a média mais significativa é a que obtivemos para o item *Procura relacionar-se com os clientes* ( $x=4,63$ ), comparativamente ao item *Nos convívios, aproveita para influenciar os outros e obter o seu apoio para o quer fazer* ( $x=3,05$ ).

Tabela 21: Resultados dos fatores de motivação dos Directores/líderes

	Média	Mediana	Moda	Média Total
Sucesso				
Gosta de aperfeiçoar constantemente as suas competências pessoais	4,41	5,00	5	4,54
Na instituição procura fazer cada vez mais	4,44	5,00	5	
Afiliação				
No serviço, gosta de ser uma pessoa amável	4,37	5,00	5	4,36
Mostra satisfação quando os outros ficam felizes com o seu apoio	4,34	5,00	5	
Poder				
Procura relacionar-se com os clientes	4,63	5,00	5	3,84
Nos convívios, aproveita para influenciar os outros e obter o seu apoio para o que quer fazer	3,05	3,00	4	

## 2. Discussão dos resultados

Realizada a análise aos dados recolhidos, passamos à interpretação dos mesmos.

O ponto de partida para a realização deste trabalho de investigação empírica, foi a elaboração dos objetivos de investigação, para os quais pretendemos obter respostas com a interpretação dos dados recolhidos e analisados.

Os dados obtidos demonstraram que a variável idade só teve interferência na Liderança *Laissez-Faire*, onde a média é mais elevada no grupo de respondentes entre os 61-70 anos, o que resulta na aceitação da  $H_1$  para este tipo de liderança. No entanto, registámos que em todos os grupos etários há uma perceção da Liderança *Laissez-Faire*. Estas perceções poderão ser pontuais, ou seja, o fator idade poderá estar relacionado com a autoridade.

Constatámos que a variável habilitações académicas não interferiu na perceção que os sujeitos da amostra têm sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor, rejeitando-se a  $H_2$ . No que se refere à Liderança Transformacional, os valores médios mais elevados foram para o grupo de sujeitos da amostra com o bacharelato. Na Liderança Transacional os valores médios mais significativos recaíram nos sujeitos da amostra com o ensino secundário. Por fim, na Liderança *Laissez-Faire* a média, mais alta foi para o grupo de respondentes com a licenciatura.

Verificámos que não existe relação estatisticamente significativa entre o tipo de trabalho que desenvolve e as representações dos sujeitos da amostra sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor, resultando na rejeição da  $H_3$ . Em termos de valores médios, confirmámos que o grupo de Inspectores D considera que o tipo de liderança

praticada pelo seu Diretor é o Transformacional, onde se obtiveram as médias mais elevadas. O grupo de Inspetores A tem uma visão dicotômica, pois, uns consideram que o seu Diretor se insere num quadro de Liderança Transacional, outros qualificam-na de *Laissez-Faire*. Estes dados poderão ser justificado com o facto de se encontrarem diferentes tipos de liderança nos vários centros.

Apurámos que há relação estatisticamente significativa entre a categoria profissional e as representações dos sujeitos da amostra sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor, nomeadamente em termos de Liderança Transacional e de Liderança *Laissez-Faire*, resultando na aceitação da  $H_4$  para estes dois tipos de liderança. Face a estes resultados, salienta-se que a atividade dos inspetores é muito regulada, seguindo procedimentos claros e objetivos. Por outro lado, o inspetor é autónomo e responsável pelo seu trabalho, tendo, no entanto, que cumprir os procedimentos que o seu Diretor definiu à luz da legislação, Normas e diretivas aplicáveis. Contrariamente, os sujeitos que exercem funções administrativas têm um papel mais aberto, menos regulado, o que pode sugerir que estes percebam que o seu Diretor os está a obrigar a desempenhar determinada tarefa.

Constatámos que não existe relação estatisticamente significativa entre o tempo de serviço dos sujeitos da amostra e as suas representações sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor, levando à rejeição da  $H_5$ . Salientamos que o grupo de sujeitos da amostra com 11 a 20 anos de serviço foram os que obtiveram valores médios mais elevados nos três tipos de liderança em estudo.

Verificámos que não existe relação estatisticamente significativa entre cargo que os sujeitos da mostra exercem e as suas representações sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor, rejeitando-se a  $H_6$ . A média superior foi registada nos 2º ou 3º Substitutos do Diretor Técnico e nos Diretores da Qualidade; na Liderança Transformacional a média mais elevada foi registada superior nos Administrativos e na Liderança *Laissez-Faire* a média superior foi igualmente registada nos 2º ou 3º Substitutos dos Diretores Técnicos, comparativamente com os outros cargos, os quais têm médias inferiores.

Aferimos que não existe relação estatisticamente significativa entre a área regional onde os sujeitos da mostra exercem e as suas representações sobre as práticas de liderança exercidas pelo seu Diretor, rejeitando-se a  $H_7$ . Verificámos que na Liderança Transformacional a mais elevada foi registada no grupo de sujeitos da amostra a exercer na Zona Norte, tal como na Liderança Transformacional. Na

Liderança *Laissez-Faire* a média foi superior foi a alcançada no grupo de sujeitos da amostra da Zona Centro, comparativamente com as outras zonas, cujos respondentes revelaram médias inferiores.

Fazendo-se uma leitura global dos resultados apurados em relação à Liderança Transformacional, poderemos dizer que há quase uma homogeneidade de valores médios, centrados na escala de frequência 3 (Indiferente) e 4 (Concordo), significando que, na generalidade, os sujeitos da amostra em estudo percecionam o seu Diretor como um líder que não se rege pela centralidade de poderes e pelo autoritarismo decisório, rotina das tarefas e baixa produtividade e sem capacidade de inovação e mudança.

Este modelo de liderança está mais vocacionado para a motivação das pessoas, levando-as o mais longe possível, na superação das expectativas e no aumento dos seus desempenhos. O líder, neste modelo de liderança, segundo Costa e Castanheira (2007), é portador de qualidades centradas na mudança e na inovação, conduzindo os colaboradores à satisfação e à concretização dos objetivos pessoais e da organização. O modelo transformacional surge como a expansão do modelo transacional. Será, provavelmente, por este motivo que os sujeitos da amostra ponderam que o seu Diretor se pauta por uma *Liderança Transacional*.

A liderança transacional baseia-se no uso da motivação extrínseca. Em contraste, os líderes transformacionais “inspiram confiança, buscam desenvolver a liderança nos outros, exibem o autossacrifício e servem como agentes morais, concentrando-se e fazendo com que os seguidores se concentrem em objetivos que transcendam as necessidades mais imediatas do grupo de trabalho” (Dumdum, Lowe e Avolio, 2002, p. 38). Os líderes transformacionais podem originar a mudança organizacional e os resultados significativos, porquanto essa forma de liderança estimula níveis mais altos de motivação intrínseca, confiança, compromisso e fidelidade de seguidores que a liderança transacional. A liderança transacional é um pré-requisito essencial à liderança eficaz e os melhores líderes aprendem a exibir tanto a liderança transacional quanto a transformacional em vários graus. Dando sustentação a esta proposição, investigações têm revelado que a liderança transformacional leva a um desempenho superior quando “aumenta” ou acrescenta à liderança transacional (Antonakis e House, 2002).

Os resultados estão em consonância com a teoria exposta na primeira parte deste trabalho, dado que a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional são dois modelos que se complementam: “A liderança transformacional é construída em cima da

liderança transacional – produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transacional” (Robbins, 2002, p. 319).

Rego e Cunha (2007, p. 235) admitem, no entanto, que ambos os estilos podem ser eficazes em situações distintas: “O transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança, e o transacional em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis”. A liderança transformacional transforma os liderados no sentido de estes passarem a perseguir os objetivos da organização deixando os seus próprios interesses para segundo plano.

No estilo *Laissez-Faire*, na globalidade, foi onde registámos as médias menos elevadas, à exceção de casos pontuais. Neste existe uma quase ausência de liderança, porque o líder abdica do seu papel de liderança. Esta liderança pode criar uma certa apatia geral, pelo facto do líder não conseguir conquistar o grupo, dada a inconstância, opiniões vagas e pouco esclarecedoras. Há dificuldade em compreender as situações problemáticas e organizá-las de forma coerente, de modo a atingir os objetivos. Ainda que surjam ideias empreendedoras ou inteligentes, são desajustadas às situações (Fullan, 2003).

Poderemos dizer que a maioria dos sujeitos da amostra reconheceu que o seu líder não revela a intencionalidade de promover a superação dos interesses pessoais imediatos em prol da organização. A recusa, por parte da maioria dos respondentes, de um modelo de gestão de cariz centralizador, assim como da conceção de liderança autoritária que lhe está associada, estará na base do desejo de uma liderança que tenha em vista a assunção de compromissos claros que permitam corrigir essas políticas. Esta liderança, como temos vindo a referir, assenta essencialmente num líder transformacional, que se identifica como agente de mudança, acredita nas pessoas, é impulsionado por valores coletivos, tem a habilidade de lidar com complexidade, ambiguidade e incerteza e é visionário, conforme refere Burns (1978) e Bass (1988), referenciados por Antonakis e House (2002). Os estudos empíricos mostram que os líderes transformacionais empregam técnicas que despertam e desenvolvem altos níveis de identificação e internalização, bem como um melhor desempenho (Tepper, 1993).

De acordo com Bass (1990), Bennis e Nanus (1985), referenciados por Bento (2009), são quatro as aptidões utilizadas e aperfeiçoadas pelos líderes transformacionais. Em primeiro lugar, o líder tem uma visão e consegue formulá-la. A visão pode ser um objetivo, um plano ou uma série de prioridades. Em segundo lugar, o líder é capaz de comunicar a realização da visão. Em terceiro lugar, o líder é capaz de construir um



ambiente de confiança justo, decisivo e coerente, e a sua persistência ultrapassa mesmo barreiras e problemas. Finalmente, o líder transformacional tem uma autoestima positiva e esforça-se por desenvolver as suas capacidades de forma a alcançar sucesso. Segundo Costa e Castanheira (2007, p. 153), “o líder transformacional motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideais”.

Os resultados obtidos na análise inferencial foram corroborados com os que se reportam aos *fatores de liderança dos diretores/líderes* que contemplam as seguintes variáveis: a *eficácia*, o *esforço extra* e a *satisfação* e três estilos de motivações: o *Sucesso*, a *Afiliação* e o *Poder*.

Assim, constatámos que a maioria dos inquiridos considerou que os seus diretores/líderes recorrem “Às vezes” e “Muitas vezes” ao *esforço extra*, à *eficácia* e à *motivação*, sendo este último fator aquele que se destaca, uma vez que a média foi ligeiramente superior, em comparação aos restantes fatores. De acordo com uma leitura mais pormenorizada dos resultados obtidos para cada fator, constatámos uma proximidade de valores médios no fator *esforço extra*, sobressaindo o item *Motiva os outros para obter sucesso*. No que se refere ao fator *eficácia*, o valor médio mais alto é o do item *Mostra-se eficaz no atendimento das necessidades dos outros em relação ao trabalho*. No fator *satisfação*, o item mais pontuado foi *Trabalha com os outros de forma satisfatória*.

No que se refere aos valores médios totais encontrados para os fatores de *motivação dos Diretores/líderes*, segundo as perceções dos sujeitos da amostra, verificámos que a média mais significativa é a do fator *sucesso*, seguindo-se o fator *afiliação*, estando o fator *poder* em último lugar, com uma média mais baixa. Conferimos que, no fator *sucesso*, houve uma aproximação de perceções dos sujeitos da amostra, dado que as médias, nos dois itens que o compõem, variam apenas em 3 pontos (*Gosta de aperfeiçoar constantemente as suas competências pessoais*; *Na instituição procura fazer cada vez mais*). Houve também uma aproximação de valores nos itens do fator *afiliação* (*No serviço, gosta de ser uma pessoa amável*; *Mostra satisfação quando os outros ficam felizes com o seu apoio*). No que respeita ao fator *poder*, a média mais significativa é a que obtivemos para o item *Procura relacionar-se com os clientes*, comparativamente ao item *Nos convívios, aproveita para influenciar os outros e obter o seu apoio para o quer fazer*.

Dos dados da investigação destaca-se que as motivações para a liderança, segundo os sujeitos da amostra, apontam para o sucesso e para a afiliação. A motivação para o sucesso está relacionada com o gosto em aperfeiçoar constantemente as suas competências pessoais e de na organização procurar fazer cada vez melhor. A motivação de afiliação envolve os seguintes comportamentos do Diretor/líder: *o gosto de ser uma pessoa amável e de mostrar satisfação quando os outros ficam felizes com o seu apoio.*

Na motivação e, mais concretamente, nos três tipos de motivação de McClelland, a motivação para o sucesso, ao ser dominante no líder, poderá não ser favorável e a motivação para a afiliação, ao dominar o exercício da liderança, poderá comprometer a eficácia do líder, mas quando estamos perante uma baixa motivação afiliativa poderá tornar o líder pouco sociável e levá-lo a adotar um estilo de liderança pouco colaborativo. Podemos assim aferir que é conveniente um adequado doseamento dos três tipos de motivação nos Diretores/líderes de modo a que possa alcançar os seus próprios objetivos e as metas da organização, tendo em atenção as relações que são criadas dentro do espaço de trabalho.

A motivação com menor representatividade é a motivação pelo poder, abrangendo as opiniões da maioria dos sujeitos da amostra. Esta motivação é considerada, por vários autores como Rego (1997), Bilhim (2006) ou Teixeira (1998), como um meio para alcançar o sucesso.

Salienta-se que a liderança pode exercer um papel chave no processo de construção, promoção e desenvolvimento da qualidade das organizações. É exigido aos líderes formais que ponham de lado os modos tradicionais de agir, centrados nos seus superiores, e adotem comportamentos mais centrados nos colaboradores.

## **Conclusão**

No mundo atual, o fenómeno organizacional e o carácter cada vez mais elaborado e diversificado das organizações tem vindo a assumir uma importância crescente nas sociedades industrializadas, marcadas pela sua constante mutação e complexidade, e crescente globalização. Tal facto, não será alheio a assunção de uma maior diversidade de responsabilidades a cargo das organizações, em que o Homem se insere, na resolução de uma maior variedade de problemas, individuais e coletivos, na vida em sociedade. É no seio das organizações que as pessoas nascem, crescem, divertem-se, são educadas e trabalham, e é a elas que recorrem para satisfazer as respetivas necessidades, individuais e coletivas, indispensáveis à vida em sociedade.

As organizações são constituídas por pessoas que, de uma forma estruturada, trabalham em cooperação, e representam um meio pelo qual determinados objetivos podem ser, coletivamente, atingidos - e que o Homem, isoladamente, não consegue alcançar. Todavia, as organizações, enquanto entidades sociais com funcionamento e ambiente próprios, impõem uma lógica particular aos seus membros, orientando os seus comportamentos, as suas decisões e as relações de interdependência. Por outro lado, elas próprias, também dependem das interações, dos comportamentos e das funções, desempenhadas pelos seus membros na prossecução, qualitativa e eficaz, dos respetivos objetivos organizacionais. O conhecimento acerca das organizações e do respetivo funcionamento reveste particular importância, pois, será por seu intermédio que o Homem poderá definir e alcançar muitos dos seus objetivos; por outro lado, o conhecimento organizacional também poderá constituir um fator a ter em conta para a compreensão do comportamento dos membros da organização, que, reciprocamente, influencia a organização e o respetivo funcionamento.

Sendo que não existem duas organizações iguais, cada organização apresentará, pois, uma vivência e uma vida organizacional específicas, e um conjunto de atributos suscetíveis de perceberem, fruto dos diversos contextos e condicionalismos internos e externos em torno dos quais gravita, que a distinguirá das demais. Na órbita dessa diversidade organizacional, serão inúmeros os fatores que envolvem a organização e o seu funcionamento e que se apresentarão propiciadores de uma pluralidade de abordagens no estudo da própria organização e dos múltiplos fatores que a envolvem. Uma das vias de estudo das organizações é a liderança.

Na verdade, têm de se criar espaços e tempos de conhecimento, de reflexão e de interação, para que se discuta convenientemente uma cultura organizacional que abarque uma liderança assente em compromissos colaborativos e na construção de consensos.

Cada organização é única e os líderes com sucesso tratam apropriadamente das particularidades dos seus contextos. Contudo, muitas organizações enfrentam desafios específicos que requerem respostas eficientes dos seus líderes.

O líder de uma organização pode ajudar a fortalecer as culturas colaborativas, promovendo a confiança e a comunicação entre todos seus colaboradores. Assim, um líder que promova bons relacionamentos, que preconize a partilha voluntária do conhecimento, que promova o espírito de entreajuda e se baseie numa informação positiva terá como resultado a mudança, a inovação e o progresso. Mas, se os relacionamentos forem negativos, não existir partilha de conhecimento, se houver rivalidades e excesso de informação, a consequência será um retrocesso e uma estagnação na própria organização.

Pelos dados empíricos, conseguimos atingir os objetivos propostos, o que nos leva a concluir que os estilos de Liderança Transformacional e Transacional foram os mais frequentemente indicados pelos inquiridos. Assim, podemos dizer que os sujeitos da amostra percecionam que o seu Diretor/líder se pauta por comportamentos centrados na chamada de atenção dos liderados para o que é importante e incentivá-los a verem-se a eles próprios, às oportunidades e desafios da organização. Os líderes transformacionais são proactivos, desejam otimizar o desenvolvimento individual, organizacional, de grupo e a inovação. Eles persuadem os liderados a atingirem altos níveis de potencial, assim como altos níveis de *standards* morais e éticos (Avolio e Bass, 2004).

“Este tipo de liderança caracteriza-se por ter uma forte componente pessoal” (Costa e Castanheira, 2007, p. 154), sendo o líder uma pessoa que motiva e encaminha os seus seguidores, capaz de fomentarem desafios nas tarefas a realizar, motivando e inspirando os elementos do grupo, de forma a debelar todas as contrariedades com entusiasmo, espírito de equipa, otimismo e confiança. Neste quadro de referência, o líder é empenhado, com capacidade de comunicação e confiança, gerador de segurança quanto ao futuro, demonstrando o quanto está empenhado na concretização dos objetivos traçados.

Quanto à liderança Transacional, os mesmos autores referem que esta se guia pela recompensa contingente, ou seja, o líder clarifica aos seus colaboradores o que este deve fazer para ser compensado pelo seu esforço. Existe uma troca entre ambos, enquanto acreditarem que isso irá beneficiá-los. Neste sentido, a liderança Transacional procura a compatibilização dos objetivos dos colaboradores com os objetivos da organização. Está presente uma gestão de trocas entre os colaboradores e os líderes (desempenho por recompensas).

O estilo de liderança que foi referenciado com menos frequência pelos sujeitos da amostra foi o tipo *Laissez-Faire*. Assim, comportamentos tais como evitar envolver-se em assuntos importantes e evitar tomar decisões, atrasar a resposta a questões urgentes, esperar que as coisas corram mal antes de agir, deixar arrastar os problemas antes de tomar qualquer ação, são comportamentos que os sujeitos da amostra não percebem no seu Diretor/líder. Este tipo de liderança, na opinião de Costa e Castanheira (2007, p. 141), citando Antonakis et al. (2003), implica que “o líder não exhibe comportamentos típicos de liderança, evitando tomar decisões, e abdicando da sua responsabilidade e autoridade”. Acrescenta o mesmo autor que este estilo de liderança assume as seguintes consequências: a produção não é satisfatória, embora o grupo tenha uma atividade intensa; as tarefas desenvolvem-se ao acaso com oscilações e perde-se muito tempo com discussões; há um certo individualismo agressivo e pouco respeito pelo líder.

Atendendo à revisão bibliográfica e ao estudo empírico, depreendemos que a liderança de uma organização se deve pautar por uma reflexão conjunta e por uma decisão ponderada, de acordo com os padrões construídos no seu seio, como num código de ética elaborado na organização. A participação de todos no processo de liderança faz com que cada um se sinta como parte da organização, ou seja, criando-se um sentimento generalizado de pertença e não na promoção do “status” do grupo do poder.

Consideramos igualmente que o estilo de liderança que os Diretores dos Centros de Inspeção Automóvel, *locus* do estudo, desenvolvem poderá resultar de uma influência biunívoca entre o líder e as relações interpessoais e intergrupais dos seus colaboradores, ou seja, a atuação do líder poderá influenciar as relações, influenciando, por sua vez, o próprio estilo de liderança de cada Diretor. Portanto, o estilo de liderança pode condicionar e ser condicionado pelo sistema psicossocial de uma organização.

Nesse sentido, o processo de liderança resulta, em grande parte, do nível de aceitação das pessoas influenciadas pelo líder.

Depois de analisarmos criticamente os resultados e tendo em conta todo o percurso desta investigação. Salientamos que houve algumas limitações. Começamos por referir que uma das maiores limitações, no início da elaboração do trabalho, era a parca experiência face à metodologia, particularmente no que respeita ao tratamento de dados estatísticos. Mas, no seu *terminus*, esta dificuldade transformou-se em experiência e ganhos de conhecimento, consequentemente. Salientamos, ainda, o facto de não haver bibliografia específica sobre a liderança nos Centros de Inspeção Automóvel, o que não nos permitiu fazer quaisquer tipos de comparação com os resultados encontrados.

Um outro fator importante prende-se com o facto de a amostra ser equivalente à população dos locais de recolha de dados, o que impossibilita quaisquer generalizações dos resultados a nível nacional. Como tal, sugerimos a continuidade deste trabalho, com uma amostra mais alargada a nível nacional.

A realização deste trabalho levou-nos para uma pesquisa intensa, tanto ao nível da bibliografia existente, como na análise e interpretação do instrumento de investigação utilizado. Após várias reflexões, resultou na melhor forma de encontrar o melhor caminho para alcançarmos os objetivos a que nos propusemos, aquando do início deste trabalho. De acordo com a revisão da literatura, com a metodologia utilizada e com o trabalho de campo efetuado, conseguimos responder à questão de investigação, colocada no início da realização deste trabalho, pretendendo atingir os nossos objetivos.

Sublinhamos que a realização deste trabalho se desenvolveu a partir de um projeto pessoal e profissional, que nos dá acesso a outros patamares de realizações superiores. Não pretendemos com ele desenvolver novas teorias, mas sim constatar realidades existentes.

## Bibliografia

- Almeida, L. e Freire, T. (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilibrios.
- Amaral, J.M.A.F. (2008). *Satisfação Profissional dos Enfermeiros da Sub-Região de Saúde de Viseu. Estudo de alguns factores intervenientes no processo*. [Tese de Mestrado]. Universidade Católica Centro Regional das Beiras – Pólo de Viseu. Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais.
- Bass, B. M. e Avolio, B. J. (1999). Developing transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, p. 23.
- Bass, B.M. e Avolio, B.J (2004). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, n. ° 2: 207-218.
- Bennis, W. (1999). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (2002). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J.A.F. (2006). *Teoria organizacional, estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blanchard, K. (2007). *Um nível superior de liderança*. Lisboa: Actual Editora.
- Blighiazzi, S.M.L. (2007). *Liderança e formação académica – Uma análise da contribuição dos cursos de pós-graduação lato-sensu em gestão na opinião dos alunos*.
- Bryman, A. (2008). Leadership in higher education. In K.T. James e J. Collins (eds), *Leadership Perspectives: Knowledge into Action* (pp. 126-39). New York: Palgrave.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Raw.
- Canavarro, J.M. (2000). *Teorias e paradigmas organizacionais*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Carapeto, C. e Fonseca, F. (2006). *Administração pública – modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cardoso, L. (2000). Aprendizagem Organizacional. *Psycologica*, nº. 23: 95-117.
- Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

- Castanheira, P. e Costa, J.A. (2007). Lideranças transformacional, transaccional e “laissez-faire”: um estudo de exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ. In J. M. Sousa e C. N. Fino (Org.). *A Escola sob Suspeita* (pp. 141-154). Porto: Edições ASA.
- Chen, H. C. (2006). Psychometric Properties of the Chinese Leadership Practice Inventory Used in Taiwan’s Nursing Faculty. *Paper was accepted for presentation in concurrent section of the 17th International Nursing Research Congress Focusing on Evidence-Based Practice*. Montreal, Quebec, Canadá, 19-22.
- Chiavenato, I. (1989). *Recursos Humanos*. São Paulo: Edições Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2003). *Um Código de Ética da Gestão das Pessoas*. São Paulo: Edições Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria da administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Consulting, B. (2007). *Manual do Formador – Da liderança situacional à liderança transformacional*. NEFOG – Núcleo de Estudos e Formação em Organização e Gestão da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Disponível em: <http://www.aprender-a-liderar.com/Dossier/manualF.pdf>. Consultado a 14 de Maio de 2010.
- Cunha, M.P. e Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, P.M. (1995). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editores.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L. e Ivancevich, J.M. (2000). *Administração: princípios de gestão empresarial* (E. Abreu, Trad.). New York: McGrawHill.
- Drucker, P. (2004). *A Gestão numa época de grande mudança*. Lisboa: Difusão Cultural, Sociedade Editorial e Livreira, Lda.
- Drummond, V. S. (2007). *Confiança e Liderança nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning Edições.
- Duluc, A. (2001). *Liderança e Confiança: desenvolver o capital humano para organizações competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget.



- Eco, U. (1997). *Como si fa una tesi di laurea*, Milano, Casa Editrice Valentino Bompiani & C., 1977 (tr. pt. de Ana Bastos e Luís Leitão, *Como se faz uma tese em ciências humanas*, 1.<sup>a</sup> ed., Lisboa, Editorial Presença.
- Estanqueiro, A. (1993). *Saber lidar com as pessoas*. Lisboa: Editorial Presença.
- Ferreira, J.M.C.; Neves, J. e Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Firmino, M. B. (2007). *Gestão das Organizações – Conceitos e tendências actuais*. (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Fortin, M.F. (2003). *O processo de Investigação: da concepção à realização*. Lisboa: Lusociência.
- Gardner, H. (1995). *Inteligências Múltiplas. A teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Goleman, D. (2006). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. e McKee, A. (2003). *Os novos líderes – A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Gomes, J. F. S.; Cunha, M. P. e Rego, A. (org.). (2006). *Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora: RH.
- Gonçalves, M. (2008). *Atitudes do Enfermeiro / Satisfação do Utente*. Dissertação do Mestrado em Psicologia e Sociologia da Educação da Universidade da Estremadura. Acessível na Biblioteca no Instituto Miguel Torga. Coimbra: Portugal.
- Gonçalves, M.N. da C. (2008). *Estilos de Liderança - Um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores*. [Tese de Mestrado]. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Graça, L. (1994). *Para uma teoria da satisfação dos utentes do serviço de saúde*. Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública, cadeira de Ciências Sociais e Humanas.
- Heitor, M.I.P. (2006). Liderança, inteligência emocional, e organizações com desempenhos elevados: Que relações? In J. F. S. Gomes; M. P. Cunha e A. Rego (org.). (pp. 78-92). *Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora: RH.
- IMT, *Inspeção técnica de veículos - Relatório de 2010*. IMT – Instituto da mobilidade e dos transportes. Disponível em:

- [http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/Veiculos/Inspeccao/relatoriosanuaisinspeccoes/Documents/InspTecnicasVeiculosRelatorio\\_2010.pdf](http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/Veiculos/Inspeccao/relatoriosanuaisinspeccoes/Documents/InspTecnicasVeiculosRelatorio_2010.pdf). Consultado a 30 de Dezembro de 2011.
- Jericó, P. (2008). *Gestión del Talento – La Nueva Gestión del Talento Construyendo Compromiso*. Madrid: Person Educación.
- Kets de Vries, M.F.R. (1997). *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas.
- Kouzes, J. M; Posner, B. Z. (1997): *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kouzes, J.M. e Posner, B.Z. (1997). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Law, S. e Glover, D. (2000). *Educational leadership and learning*. Buckingham, Inglaterra: Open University Press.
- Lawler, E.E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. nº. 15: 3-15.
- Lessa, J. (2001). *Manda é fácil...difícil é liderar*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Loureiro, R.P.C. (2005). *Liderança em Enfermagem*. [Tese de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde]. Viseu: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Lourenço, P.R. (1993). *Liderança: processo de emergência nos grupos e organizações, Trabalho de síntese no âmbito das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica*. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Lourenço, P.R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica*, nº 23: 119-130).
- Marques, C. e Cunha, M. (2000). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mata, J. (2009) *Economia da Empresa*, 5ª edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Meggison, L.C. et al. (1986). *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harper e Row.
- Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- Montserrat, X. (2004). *Como motivar – Dinâmicas para o sucesso*. Porto: Edições
- Navarro, L. (2003). *O líder abre o jogo*. Revista Quociente. São Paulo: Q. I. Editora.

- Neves, A.L. (2001). *Motivação para o Trabalho dos Conceitos às Aplicações*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. (2001). O processo de Liderança. In J. M. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (Coords.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 377- 403). Lisboa: McGraw-Hill.
- Neves, M.A., Silva, C.A. e Latas, A.I. (coord.) (2004). *As Condições de Trabalho dos Enfermeiros Portugueses. Relatório do estudo elaborado no âmbito da solicitação da Ordem dos Enfermeiros*. Lisboa: Ordem dos Enfermeiros.
- Nunes, L. (2006) - Perspectiva ética da gestão do risco: caminhos para cuidados seguros. *Revista Portuguesa de Enfermagem*. Amadora, nº 5: 53-58.
- Oliveira, M.F. (2006). *Interacção social e a pertinência da inteligência emocional como hipótese de construção de uma interacção social mais saudável, válida e nutritiva em ambientes humanos*. Disponível em : [http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_opiniao.php?codigo=AOP0055](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0055)
- Pereira, O.G. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pestana, M.L. e Gageiro, J.N. (2009). *Análise categórica, árvores de decisão e análise de conteúdo em Ciências Sociais e da Saúde com SPSS*. Lisboa: LIDEL.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (1998) *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Universidade de Aveiro.
- Rego, A. (1999) *A comunicação nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2000). Impactos dos docentes universitários sobre os seus ex-alunos – Uma abordagem comportamental de liderança. In J. M. Costa; A. N. Mendes e A. Ventura (Org). *Liderança e estratégia nas organizações escolares* (pp. 153-162). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Rego, A. e Cunha, M. P. (2007). *A essência da Liderança – Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: Editora RH.
- Reinoso Fernández, M. (2009). *Outdoor Training y la Educación en Valores*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.
- Robbins, S. (2000). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rocha, J. A.O. (2005). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

- Rocha, J.J.QN. da (2005). *O hospital: estrutura, dinâmica de gestão, desenvolvimento organizacional*. Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública.
- Rodrigues, C. (1985). Conceito de motivação. In Rodrigues, C. *Motivação: conceito. Aspectos fundamentalmente inatos* (pp. 47-56). Porto: Contraponto.
- Rodriguez, A. (2001). La organización: concepto, tipos y estructura. In Fernandez, A. R.. *Introducción a la psicología del trabajo e de las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirâmide.
- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e Cultura Organizacional*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica. Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: a skill- building approach*, 1.<sup>a</sup> ed., S.I., John Wiley & Sons, s.d..
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organisation*. Currency: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (1996). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: Edições ASA.
- Sergiovanni, T. J. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: Edições ASA.
- Sergiovanni, T. J. (2004). *O mundo da liderança: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: Edições ASA.
- Smith, P.B. (2005). *Liderança, organizações e cultura: modelo da administração do evento*. São Paulo: Pioneira.
- Sousa, F.H. (2006). *Os comportamentos nas organizações*. Editorial Verbo.
- Sousa, J.M. e Fino, C.N. (org.). (2007). *A Escola sob suspeita*. Porto: ASA Edições.
- Tappen, R.M. (2005): *Liderança em Administração de Enfermagem: Conceitos e Prática*. Loures: Lusociência.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: MacGraw-Hill.
- Tourinho, N. (1995). *Chefia, liderança e relações humanas*. São Paulo: Ibrasa.
- Tuckman, B.W. (2002). *Manual de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vala, J.; Monteiro, M. B.; Lima, L. e Caetano, A. (1993). *Psicologia Social das Organizações – estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Editora Celta.

Yukl, G.W.A. (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

## **Anexos**

## **Anexo I – Inquérito por questionário**

---

## **DADOS PESSOAIS/PROFISSIONAIS**

Escolha a afirmação que melhor julgue corresponder à sua situação, fazendo uma cruz (X) na opção que ajusta à sua situação.

### **1 - Sexo:**

- a) Feminino ☐
- b) Masculino ☐

### **2 - Idade:** \_\_\_\_\_ anos

### **3 – Habilitações Académicas:**

- a) Bacharelato ☐
- b) Licenciatura ☐
- c) Mestrado ☐
- d) Ensino secundário ☐

### **4 – Tipo de trabalho que desenvolve:**

- a) Inspector A ☐
- c) Inspector B ☐
- d) Inspector C ☐
- e) Inspector D ☐
- f) Administrativo (maioritariamente) ☐

### **5- Categoria profissional:**

- a) Inspector ☐
- b) Administrativo ☐

### **6 - Tempo de serviço até 31 de Outubro de 2010:** \_\_\_\_\_(anos).

### **7 - Cargo(s) que exerce este ano:**

- a) Inspector ☐
- b) 1º Substituto do Responsável do centro ☐
- c) 2º ou 3º Substituto do Resp. do centro ☐
- d) Administrativo (na ausência do habitual) ☐
- e) Principal responsável pela manutenção ☐
- f) Correspondência geral (correio, postais) ☐
- g) Gestão das contas correntes - facturação ☐



- h) Responsável da qualidade ☐
- i) Organização do arquivo ☐
- j) Compras de consumíveis ☐
- k) Gestão escalas de trabalho (inclui extras) ☐
- l) Outro ☐ Qual? \_\_\_\_\_

### **Responda às questões utilizando a seguinte escala:**

Escolha a afirmação que melhor julgue corresponder à sua opinião sobre o que espera do Responsável do Centro da *Mastertest*, tendo em conta a legislação, procedimentos e normas em vigor, fazendo um círculo (O) em torno do número que se adequar à sua percepção. Não se trata de identificar uma afirmação certa, mas perspectivas de análise e reflexão. Tente definir o líder ideal, ou seja, aquele que entende ser o melhor gestor de um centro de inspecções.

**1= Nunca 2= Raramente 3= Às vezes 4= Muitas vezes 5= Sempre**

#### **Visão sobre o Responsável do Centro**

1. Desenvolve acções de recompensa face aos esforços dos outros.	1	2	3	4	5
2. Reflecte sobre as situações críticas, questionando se elas são pertinentes.	1	2	3	4	5
3. Actua apenas quando os problemas se tornam manifestos.	1	2	3	4	5
4. Focaliza a sua atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios das regras existentes.	1	2	3	4	5
5. Procura alhear-se quando surgem assuntos mais complexos.	1	2	3	4	5
6. Está ausente quando precisam de si.	1	2	3	4	5
7. Congrega perspectivas diferentes para solucionar problemas.	1	2	3	4	5
8. Apura quais as responsabilidades de cada membro do serviço.	1	2	3	4	5
9. Aguarda até que os problemas se tornem evidentes para começar a agir.	1	2	3	4	5
10. Fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	1	2	3	4	5
11. Mostra a importância de planear e de especificar os objectivos a alcançar.	1	2	3	4	5
12. Apresenta de forma clara as recompensas que irá dar aos outros pelos objectivos alcançados.	1	2	3	4	5
13. Demonstra que acredita que não se deve alterar o que está a ter resultados positivos.	1	2	3	4	5
14. Ultrapassa os seus interesses pessoais em prol do grupo.	1	2	3	4	5
15. Na sua relação com os outros, encara-os não só como membros do grupo, mas como pessoas.	1	2	3	4	5
16. Demonstra pelas suas acções que só actua quando os problemas se tornam mais graves.	1	2	3	4	5
17. Actua de forma a inspirar respeito por si.	1	2	3	4	5
18. Dedicar a sua atenção em detectar erros e falhas, estando aberto em ouvir críticas e queixas.	1	2	3	4	5
19. Procura manter-se informado sobre todos os erros que ocorrem no serviço.	1	2	3	4	5
20. Inspira optimismo e confiança no futuro.	1	2	3	4	5
21. Focaliza a sua atenção nas falhas, face às regras estabelecidas.	1	2	3	4	5
22. Na tomada de decisões, procura esquivar-se dessa responsabilidade.	1	2	3	4	5
23. Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	1	2	3	4	5
24. Demora a responder face a questões urgentes.	1	2	3	4	5
25. Enfatiza a importância de ter um sentido de missão comum na organização.	1	2	3	4	5
26. Exprime satisfação quando os outros correspondem às suas expectativas e aos objectivos.	1	2	3	4	5
27. Na instituição, procura fazer cada vez melhor.	1	2	3	4	5
28. Mostra-se eficaz no atendimento das necessidades dos outros em relação ao trabalho.	1	2	3	4	5
29. Desenvolve estratégias de liderança (cooperação, delegação de responsabilidades, etc.)	1	2	3	4	5
30. Gosta de aperfeiçoar constantemente as suas competências pessoais.	1	2	3	4	5
31. Desenvolve estratégias de motivação, de forma a alcançar novos objectivos não esperados.	1	2	3	4	5
32. Representa eficazmente o grupo perante níveis hierárquicos superiores.	1	2	3	4	5
33. No serviço, gosta de ser uma pessoa amável.	1	2	3	4	5
34. Trabalha com os outros de forma satisfatória.	1	2	3	4	5
35. Mostra satisfação quando os outros ficam felizes com o seu apoio.	1	2	3	4	5
36. Procura relacionar-se com os clientes.	1	2	3	4	5
37. Motiva os outros para obter sucesso.	1	2	3	4	5
38. Nos convívios, aproveita para influenciar os outros e obter o seu apoio para o quer fazer.	1	2	3	4	5
39. Atende eficazmente as necessidades do serviço.	1	2	3	4	5
40. Aumenta a vontade dos outros para trabalhar com maior dedicação.	1	2	3	4	5

**Grato, pela sua colaboração.**

## Instrumento de investigação

Optou-se por fazer os questionários a todos os Inspectores e pessoal Administrativo, porque são eles que têm uma relação mais directa com o Responsável do Centro. O inquérito por questionário é um conjunto de questões escritas, a que se responde também por escrito que, na perspectiva de Afonso (2005, pp. 101-102), tem como objectivo principal converter a informação obtida dos inquiridos em dados pré-formatados, facilitando o acesso a um número elevado de sujeitos e contextos diferenciados. Segundo este autor, “o inquérito por questionário (...) é frequentemente utilizado (...) quando se pretende ter acesso a um número elevado de actores no seio de uma organização, ou num contexto social específico”.

Com a realização do inquérito pretendemos obter dados relativos à liderança do Responsável do Centro. Na opinião de Bell (2004), os inquéritos, desde que bem estruturados e conduzidos, podem revelar-se numa forma relativamente acessível e rápida de obter informação.

Relativamente ao formato das questões, estas podem ser de carácter mais específico ou geral, directas ou indirectas e abertas ou fechadas, no sentido de obter a informação que se pretende.

O questionário contém uma primeira parte, com questões que permitem caracterizar a amostra, e uma segunda parte, onde consta uma escala de tipo *likert* para a avaliação dos estilos de liderança e resultados da liderança, a que se fez corresponder cada uma das alternativas de resposta à seguinte escala de frequência: “Nunca” (1), “Raramente” (2), “Às vezes” (3), “Muitas vezes” (4) e “Sempre” (5).

Consideraram-se quarenta questões adaptadas dos estudos de Avolio e Bass (1995, cit. por Avolio e Bass, 2004) e de Bigliuzzi (2007), bem como do estudo exploratório de Castanheira e Costa, na obra de Sousa e Fino (2007).

No questionário contemplaram-se dez itens para a **liderança transformacional**, com dois itens para cada área: nas Atitudes (ou nos atributos) de influência idealizada (*Idealized Influence Attitudes*), o supervisor ultrapassa os seus interesses pessoais em prol do grupo (questão 14) e actua de forma a inspirar respeito por si (questão 17); nos Comportamentos de influência idealizada (*Idealized Influence Behaviors*), o supervisor mostra a importância de planear e de especificar os objectivos a alcançar (questão 11) e enfatiza a importância de ter um sentido de missão comum na organização (questão 25); na Motivação inspiracional (*Inspirational Motivation*), o supervisor fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado (questão 10) e inspira optimismo e confiança no futuro (questão 20); na Estimulação intelectual (*Intellectual Stimulation*), o supervisor reflecte sobre as situações críticas, questionando se elas são pertinentes (questão 2) e congrega perspectivas diferentes para solucionar

problemas (questão 7); na Consideração individual (*Individual Consideration*), o director, na sua relação com os outros, encara-os não só como um membro do grupo, mas também como pessoas (questão 15) e ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes (questão 23).

Na **liderança transaccional** apresentam-se dois grupos: a Recompensa contingencial ou recompensa pelos objectivos alcançados (*Contingent Reward*), com quatro itens; e a Gestão por excepção activa (*Management by Exception Active*), também com quatro itens. Na área da recompensa contingencial são contempladas as seguintes acções dos supervisores: desenvolve acções de recompensa face aos esforços dos outros (questão 1); apura quais as responsabilidades de cada membro do serviço (questão 8); apresenta de forma clara as recompensas que irá dar aos outros pelos objectivos alcançados (questão 12); e exprime satisfação quando os outros correspondem às suas expectativas e aos objectivos (questão 26). A área de gestão por excepção (activo) compreende as seguintes acções do supervisor: focaliza a sua atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios das regras existentes (questão 4); dedica a sua atenção em detectar erros e falhas, estando aberto para ouvir críticas e queixas (questão 18); procura manter-se informado sobre todos os erros que ocorrem no serviço (questão 19); e focaliza a sua atenção nas falhas, face às regras estabelecidas (questão 21).

Na **liderança Laissez-Faire** agrupam-se duas áreas, com quatro itens cada: a primeira é a Gestão por excepção passiva (*Management by Exception Passive*); e a segunda, *laissez-faire*. A área de gestão por excepção (passiva), da liderança *laissez-faire*, contempla as seguintes questões: actua apenas quando os problemas se tornam manifestos (questão 3); aguarda até que os problemas se tornem evidentes para começar a agir (questão 9); demonstra acreditar que não se deve alterar o que está a ter resultados positivos (questão 13); e demonstra pelas suas acções que só actua quando os problemas se tornam mais graves (questão 16). No que diz respeito à área laissez-faire o director apresenta as seguintes características: procura alhear-se quando surgem assuntos mais complexos (questão 5); está ausente quando precisam de si (questão 6); Na tomada de decisões, procura esquivar-se dessa responsabilidade (questão 22); e demora a responder a questões urgentes (questão 24).

O conjunto de itens que compõe os resultados da liderança contempla as seguintes variáveis: a Eficácia (*Effectiveness*), com três itens; o Esforço extra (*Extraeff* ou *Extra Effort*), com três itens; e a Satisfação (*Satisfaction*), com dois itens. No que diz respeito à área da eficácia, esta contempla as seguintes questões: representa eficazmente o grupo perante níveis hierárquicos superiores (questão 32); atende eficazmente às necessidades do serviço (questão 39); e mostra-se eficaz no atendimento das necessidades dos outros em relação ao trabalho (questão 28). A área do esforço extra compreende as seguintes acções do supervisor: desenvolve estratégias de motivação, de forma a alcançar novos objectivos não esperados (questão 31); motiva os outros para obter sucesso (questão 37); e aumenta a vontade dos outros para trabalhar com maior dedicação (questão 40). A área da satisfação tem dois itens e determina que o director trabalha com os outros de forma satisfatória (questão 34); e Desenvolve estratégias de liderança (cooperação, delegação de responsabilidades, etc.) (questão 29).

Quanto aos itens que se reportam às **motivações dos líderes**, abrangemos um total de seis itens, adaptados de Rego e Cunha (2007, p. 389), que contemplam três tipos de motivações: o Sucesso, a Afiliação e o Poder, com dois itens cada. Os itens de motivação para o sucesso, do director, correspondem aos seguintes pontos: gosta de aperfeiçoar constantemente as suas competências pessoais (questão 30) e na organização procura fazer cada vez mais (questão 27). A motivação para a afiliação contempla as seguintes características: No serviço, gosta de ser uma pessoa amável (questão 33) e mostra satisfação quando os outros ficam felizes com o seu apoio (questão 35). Relativamente à motivação para o poder, esta compreende as seguintes acções do supervisor: Procura relacionar-se com os clientes (questão 36) e nos convívios, aproveita para influenciar os outros e obter o seu apoio para o que quer fazer (questão 38).

Cada dimensão, acima apresentada, está ao serviço da operacionalização da variável dependente deste estudo empírico, cuja validação é feita através da análise estatística inferencial.